

n

:

n : u u :

: . :

INDICE

Introduzione	4
CAPITOLO I.....	6
IL SETTORE BANCARIO E L'INNOVAZIONE DIGITALE	6
1.1 Premessa	6
1.2 Il sistema bancario italiano e l'esigenza di una trasformazione.....	7
1.3 Le priorità strategiche degli istituti bancari.....	13
1.4 Il ruolo della digital transformation	14
1.5 Gli operatori dello scenario competitivo attuale.....	19
CAPITOLO II.....	24
LE NEOBANK E L'IMPATTO SUL SISTEMA FINANZIARIO	24
2.1 Neobanche: la genesi.....	24
2.2 Definizione e caratteristiche.....	25
2.3 La rapida crescita	28
2.4 Neobanche e banche tradizionali: un confronto	30
2.5 Un'analisi delle <i>neobank</i> nel panorama bancario europeo	32
2.6 Crescita ed espansione del mercato: uno sguardo al futuro	36
2.7 Il caso dell'acquisizione Banca Sella – Hype	42
CAPITOLO III	49
<i>ISYBANK, WIDIBA, HYPE S.P.A.: UN'ANALISI COMPARATIVA.....</i>	49
3.1 <i>Isybank, Widiba, Hype S.p.A.: la storia</i>	49

3.2 Confronto economico e patrimoniale, e struttura operativa	54
3.3 Indici Economici, Finanziari e Patrimoniali: commento	58
3.4 KPI: ulteriori indicatori di performance.....	61
3.5 Analisi SWOT comparata	64
3.6 Strategia e Posizionamento: osservazioni	68
3.7 Evoluzione e prospettive dei tre istituti.....	69
Conclusione	77
Bibliografia	79
Sitografia	79

Introduzione

Negli ultimi anni il settore finanziario ha assistito a una trasformazione significativa con l'emergere delle neobanche e delle banche digitali che hanno rivoluzionato lo scenario bancario tradizionale.

L'ascesa di tali istituti e la corsa all'adozione dell'Intelligenza Artificiale stanno riscrivendo le regole della competizione, anche nel settore bancario. In tale ambito, le banche tradizionali si trovano oggi di fronte a una pressione sistemica senza precedenti per accelerare la propria trasformazione digitale.

Uno dei vantaggi apportati dalla digitalizzazione è la maggiore efficienza delle operazioni finanziarie ottenuta in ragione dell'adozione di tecnologie che snelliscono e migliorano la produttività.

Con l'avvento della digitalizzazione e la crescente richiesta di servizi bancari più semplici, veloci e trasparenti, queste istituzioni hanno rivoluzionato il modo in cui le persone interagiscono con il proprio denaro; esse, infatti, sono progettate per semplificare la gestione delle finanze personali, offrendo strumenti di budgeting, di monitoraggio delle spese e risparmi automatizzati.

Le aspettative, con l'ingresso sulla scena finanziaria di nuove generazioni nativamente digitali, evolvono: si cercano piattaforme di investimento intuitive, su misura, coerenti con obiettivi e preferenze individuali.

Le banche digitali, dunque, stanno diventando sempre più centrali nel panorama italiano, grazie alla combinazione di sicurezza, innovazione e convenienza: operano principalmente online, offrendo servizi bancari tramite app e piattaforme web. Anche le neobanche, nate per soddisfare le esigenze di un pubblico sempre più orientato al digitale, difatti sono istituti finanziari completamente digitali che operano senza una presenza fisica, offrono un'esperienza utente innovativa e servizi bancari accessibili online.

Le osservazioni esposte, quindi, costituiscono l'oggetto del presente elaborato che si articola in tre parti.

Nel primo capitolo, dopo aver tratteggiato la rilevante esigenza di mutamento e di trasformazione che oggi caratterizza il sistema bancario italiano, viene delineato il ruolo della trasformazione digitale e le aree su cui è necessario intervenire. Un'attenzione particolare viene dedicata, poi, allo scenario competitivo attuale che si arricchisce di nuovi operatori.

Il focus del secondo capitolo è posto sulle neobanche e l'impatto sul sistema finanziario. Vengono illustrate le caratteristiche di tali istituti, nonché la loro rapida ascesa, che è incentivata da diversi fattori, non solo dal progresso tecnologico, ma anche dall'evoluzione del comportamento dei consumatori e dal supporto normativo. La trattazione continua, poi, con un confronto tra neobanche e banche tradizionali. Successivamente, viene rivolto uno sguardo al futuro delle neobanche che si mostra promettente, con un incremento importante e un'espansione del mercato. Proseguendo nella disamina, viene riportata l'operazione dell'acquisizione di Hype S.p.A., da parte di Banca Sella.

Il terzo capitolo è riservato all'analisi comparatistica di tre principali istituti bancari: *Isybank*, *Widiba*, quali banche digitali, e *Hype*, quale neobanca.

Viene, innanzitutto, descritta una breve storia, si riportano, poi, i Bilanci riclassificati, relativi agli anni 2023 e 2024, per effettuare un confronto economico, patrimoniale e finanziario; successivamente, sempre secondo i dati del 2024, viene elaborata l'analisi SWOT, per evidenziarne i punti di forza, debolezze e strategie. Infine, chiude il capitolo uno sguardo all'evoluzione e alle prospettive dei tre istituti.

CAPITOLO I

1. IL SETTORE BANCARIO E L'INNOVAZIONE DIGITALE

1.1 Premessa

Il settore bancario ha conosciuto negli ultimi anni una trasformazione profonda, innescata dall'avvento delle tecnologie digitali e dall'emergere di nuovi attori noti come fintech. Questi operatori hanno iniziato a offrire servizi finanziari più rapidi, economici e centrati sull'utente, rompendo il monopolio storico delle banche tradizionali.

A spingere questa trasformazione hanno contribuito diversi fattori. Da un lato, le aspettative dei clienti che sono cambiate, dall'altro, il progresso tecnologico che ha reso possibile la creazione di infrastrutture bancarie leggere e scalabili, basate su cloud, API aperte e intelligenza artificiale. Infine, anche il quadro normativo è mutato.

1.2 Il sistema bancario italiano e l'esigenza di una trasformazione

Nell'ultimo decennio il sistema bancario italiano¹ ha vissuto fasi di criticità dovute a fattori prima sconosciuti che ne hanno segnato i profili di sostenibilità e le capacità di creazione del valore. In tale contesto va interpretata la rilevante esigenza di mutamento e di trasformazione che oggi lo caratterizza.

In generale, va osservato che diverse banche, non solo italiane ma anche europee presentano un tasso di rendimento sul capitale inferiore al costo del capitale, e ciò spiega perché esse hanno dei prezzi di mercato al di sotto dei rispettivi valori di bilancio. Fondamentale, dunque, per il futuro è trovare l'equilibrio tra rendimento del capitale e costo del capitale, e l'innovazione deve essere uno strumento per recuperare tale equilibrio.

Le discontinuità e le criticità di questi ultimi anni hanno penalizzato in modo significativo la capacità delle banche di creare valore, con rendimenti del capitale non in grado di coprirne i relativi costi, e di generare risultati economici in linea con le aspettative dei propri stakeholder finanziari. I principali fattori rilevanti al riguardo sono stati: il contesto macroeconomico, i tassi di mercato, l'evoluzione regolamentare, la competizione, anche da parte di nuovi entranti. Il contesto macroeconomico ha avuto un impatto sulla qualità degli attivi bancari insieme a un ridimensionamento dei volumi dell'attività creditizia; i tassi di mercato sono stati molto danneggianti per gli operatori del credito; l'evoluzione regolamentare ha ridisegnato i confini e gli approcci dell'attività bancaria, con effetti importanti sull'organizzazione e sui costi degli intermediari; e la ridefinizione dei confini della competizione con l'ingresso di operatori nuovi, *fintech* e *big-tech*, che ha reso, infine, l'intensità concorrenziale ancora più elevata.

Analizzando dei dati numerici si comprende meglio la situazione del sistema bancario italiano, all'interno del quale si inserisce l'esigenza e l'opportunità di una trasformazione. Lo studio delle macro grandezze patrimoniali mostra un

¹¹ Il sistema bancario italiano rappresenta un pilastro fondamentale dell'economia nazionale, svolgendo un ruolo cruciale nell'allocatione del risparmio, nel finanziamento delle imprese e delle famiglie, e nella gestione efficiente dei pagamenti. La sua evoluzione è legata alle profonde trasformazioni economiche, sociali e normative che hanno plasmato il Paese nel corso dei decenni.
www.economia-italia.com

ridimensionamento dell'attività di intermediazione bancaria tradizionale. In particolare, gli impieghi creditizi, negli anni tra il 2009 e il 2018, si sono ridotti di complessivi 80 miliardi di euro, quando il PIL non ha avuto la medesima riduzione in termini percentuali. Questo rappresenta la cifra di come il ruolo di intermediario creditizio tradizionale del sistema bancario all'interno del sistema economico sia destinato a ridursi. Il credito costa, assorbe capitale, e per generare rendimenti soddisfacenti comporta l'assunzione di rischi che non tutte le banche sono o possono essere disposte a prendere. Le imprese, a loro volta, hanno ridotto la domanda di capitali per investimenti e, nello stesso tempo, hanno iniziato a diversificare le proprie fonti di finanziamento, verso soluzioni non creditizie. Il sistema va verso un minore grado di intermediazione.

Per quanto riguarda la raccolta, è stata registrata una forte riallocazione tra la componente dei titoli, che in una decina di anni si è ridotta di più della metà, e la componente della raccolta diretta, principalmente conti correnti e liquidità, che è cresciuta di circa il 30%, per quasi 300 miliardi di euro. Una raccolta così a breve certamente non favorisce impieghi a lungo termine, che peraltro, non casualmente, hanno visto ridurre la propria duration nel medesimo periodo. Una raccolta così composta è, altresì, la rappresentazione di come, anche per effetto di uno scenario di tassi diverso dai periodi precedenti, i risparmiatori siano meno in grado di orientare le proprie scelte di investimento e prediligano un "fermo" delle proprie finanze in attesa di comprendere come allocare il proprio portafoglio. Tale situazione ormai si protrae da tempo. Questi trend sono stati determinati anche dalla politica monetaria che, nell'area dell'euro, ha visto anni di forte espansione, portando i tassi di interesse ai minimi storici². Naturalmente, tutti questi fattori

² La politica monetaria della Banca Centrale Europea (BCE) esercita un'influenza determinante sulla redditività e la stabilità delle banche dell'Eurozona, incluse quelle italiane. Da analisi recenti emerge che, nel corso del 2024, la BCE ha operato quattro tagli dei tassi di interesse (a giugno, settembre, ottobre e dicembre, ciascuna volta di 25 punti base), proseguendo l'allentamento della politica monetaria anche a gennaio 2025.

Nonostante questi tagli, le azioni delle banche dell'Eurozona hanno chiuso il 2024 al livello più alto dal 2010, sostenute da profitti solidi e dalla promessa di rendimenti record per gli azionisti. Questo risultato, diverso di come ci si aspetterebbe in un contesto di tassi in calo, è stato reso possibile dalle "strategie di copertura strutturale" adottate dalle banche, che hanno permesso di salvaguardare gran parte dei loro guadagni. Le banche hanno beneficiato al massimo dei tassi di interesse più elevati degli ultimi tre anni, derivanti dai dieci rialzi consecutivi approvati dalla BCE da luglio 2022 a

hanno comportato un impatto negativo sulla redditività delle banche, che hanno visto contrarsi la marginalità dell'attività di intermediazione creditizia tradizionale, anche rispetto al livello di rischio che essa ha generato. Non seguita da un'efficace azione di compensazione basata su attività che potevano generare commissioni da servizi, in un contesto in cui è stato necessario provvedere a svalutare parti consistenti dell'attivo creditizio, la redditività netta per gli azionisti è stata fortemente sacrificata nel decennio, con anni chiusi in modo negativo. Solo tra il 2017 e il 2018, i conti economici delle banche hanno trovato occasioni di recupero. Tuttavia, non v'è dubbio sul fatto che nel frattempo il sistema abbia agito, con accelerazione crescente, verso una razionalizzazione dei propri costi, in particolare riconducibili alla distribuzione. In un decennio gli sportelli si sono ridotti di circa un terzo, con quasi 10.000 chiusure, ed è altresì evidente che il modello distributivo è cambiato.

L'operatività della clientela si è spostata principalmente sui canali virtuali, ma nell'equilibrio complessivo costi/benefici la riduzione dei costi sembra essere stata meno che proporzionale rispetto all'incremento dei benefici derivante da questa transizione verso i canali innovativi. I costi cessanti sono meno dei ricavi emergenti e questo non fornisce un adeguato supporto al conto economico. La diminuzione degli sportelli, peraltro, è stata più forte rispetto alla riduzione delle risorse umane, che sono diminuite di poco più del 20%.

In generale, l'azione pur impegnativa di riduzione dei costi, che peraltro, non va sottovalutato, ha nel breve generato oneri straordinari, non ha portato a una riduzione del *cost-to-income*, anche a seguito di una contrazione e di una non trascurabile volatilità del margine di intermediazione.

settembre 2023 per contenere l'inflazione. Ciò dimostra una maggiore sofisticazione nella gestione del rischio e della liquidità rispetto a cicli precedenti.

I dati aggregati per le banche dell'Eurozona nel terzo trimestre 2024 mostrano una solida capitalizzazione: il coefficiente di capitale primario di classe 1 (CET1) si è attestato al 15,7%, in leggero aumento rispetto al 15,6% dell'anno precedente. Il rendimento del capitale (ROE) è cresciuto al 10,2% nello stesso periodo, principalmente grazie a margini di interesse netti più elevati. La capacità delle banche di mantenere e persino aumentare la redditività in un ambiente di tassi in evoluzione indica una notevole resilienza. Ciò implica che le banche sono diventate più capaci di adattarsi alle variazioni della politica monetaria, ma anche che la loro priorità potrebbe essere la protezione dei margini piuttosto che una crescita aggressiva del credito, come suggerito dalla crescita contenuta nei mutui e prestiti nel 2024. www.economia-italia.com

La redditività delle banche nell'ultimo quindicennio è stata, altresì, condizionata dai costi associati al deterioramento della qualità del credito. In particolare, tra il 2013 e il 2016, il sistema ha dovuto gestire una mole enorme di crediti deteriorati, nelle loro diverse forme. La crisi economica ha segnato i risultati delle imprese. Questi risultati si sono riflessi in un incremento del rischio di credito nei bilanci delle banche. Le autorità di vigilanza hanno richiesto che i rapporti tra *Not Performing Exposures (NPE)* e impieghi scendessero al di sotto di determinati livelli soglia. Mentre da una parte ciò ha consentito di portare il sistema verso livelli di qualità degli attivi più elevati e più sostenibili, dall'altra ha comportato dei notevoli fabbisogni di capitale. Nella ricerca di controparti di mercato disponibili a rilevare porzioni di attivo deteriorate si è registrato come la distanza tra valori di bilancio di tali posizioni, determinate dalla differenza tra valore lordo e svalutazioni operate nel tempo, e prezzo a cui gli investitori erano disposti a comprare non sempre aveva effetti neutrali sul conto economico. Le minusvalenze potevano essere coperte con i margini esistenti o, più spesso, in assenza di tale possibilità generavano l'esigenza di effettuare aumenti di capitale, sia per coprire i fabbisogni derivanti dalle operazioni in essere sia per anticipare eventuali ulteriori necessità future. Nell'ultimo decennio i crediti deteriorati lordi hanno avuto un livello molto importante nel 2014, raggiungendo la cifra di oltre 250 miliardi di euro -quasi il 90% in più del valore del 2009 -, e si sono poi ridotti progressivamente per più di 120 miliardi di euro.

Complessivamente, negli anni, sono state operate rettifiche per oltre 170 miliardi di euro. Anche il rapporto tra *Non Performing Loans (NPL)* e impieghi si è ridotto, andando a posizionarsi, come sistema, intorno al 10%³. In questo dato medio la

³ La gestione dei crediti deteriorati (NPL) ha rappresentato una delle sfide più significative per il sistema bancario italiano nell'ultimo decennio. Lo stock di NPL ha raggiunto il suo picco nel 2015, con un valore di 360 miliardi di euro lordi e circa 200 miliardi di euro netti, pari al 10% dei prestiti totali. Tale elevato e persistente stock era in parte attribuibile alla lentezza delle procedure di recupero crediti e allo scarso sviluppo del mercato secondario di queste attività.

Negli anni successivi, il sistema bancario italiano ha intrapreso un percorso deciso di riduzione del peso degli NPL. Questo successo è stato facilitato dalle pressioni della Vigilanza, da tassi di default più bassi e dal progressivo sviluppo di un mercato secondario per la cessione dei crediti. Misure governative come la Garanzia sulla Cartolarizzazione delle Sofferenze (GACS) e il Fondo Atlante hanno svolto un ruolo importante in questo processo di "pulizia" dei bilanci. Quindi, a marzo 2024, gli NPL delle banche italiane, al netto degli accantonamenti, si sono drasticamente ridotti a 30

realtà è molto eterogenea con banche il cui rapporto è di pochi punti percentuali e altre con valori ben superiori al dato medio. Questo aspetto è rilevante poiché segna anche la distanza tra banche che hanno bilanci in ordine e che possono guardare al futuro e agli investimenti per l'innovazione e la trasformazione con tranquillità e banche che, invece, non avendo ancora risolto questi aspetti nei propri bilanci, potranno avere qualche preoccupazione in più e qualche opportunità in meno.

Ad ogni modo, si osserva che le consistenti rettifiche hanno complessivamente portato a un progressivo miglioramento dei livelli di copertura dei crediti deteriorati.

L'attenzione al costo del credito, per il futuro, sarà sempre molto alta. Peraltro, alcune disposizioni regolamentari hanno consolidato questa attenzione, con effetti anche sulle politiche creditizie delle banche. Infatti, oltre all'entrata in vigore dell'*International Financial Reporting Standard (IFRS 9)*, che ha avuto impatto sulle politiche creditizie delle banche, si pensi al cosiddetto *Addendum BCE* che può generare fabbisogni di provisioning aggiuntivi, dal momento che prevede tempi di trattamento delle posizioni deteriorate più stretti, fino a due anni per i prestiti chirografari e fino a sette anni per i prestiti ipotecari. Le misure che mirano a rafforzare la qualità degli attivi creditizi, riducendo i tempi per le rettifiche e aumentando i livelli di copertura, hanno il merito di rendere i bilanci bancari più solidi, ma al tempo stesso possono avere un effetto di incremento del fabbisogno di risorse per operare tali maggiori e più tempestive svalutazioni così come, nel tempo, vanno valutate rispetto all'impatto sulle politiche creditizie e sul ruolo delle banche come erogatori di credito, a breve e a medio e lungo termine.

Ci sono stati numerosi interventi di ricapitalizzazione. Le esigenze di rafforzamento patrimoniale sono avanzate di pari passo con le necessità di ristrutturazione degli attivi creditizi, con il deterioramento delle capacità reddituali

miliardi di euro (1,5% dei prestiti totali), e a 61 miliardi di euro lordi (2,8% dei prestiti totali). Questa rappresenta una diminuzione di oltre l'80% rispetto al picco del 2015.

Il divario nell'incidenza netta dei crediti deteriorati tra le maggiori banche italiane e il complesso delle banche significative europee, che era di 6 punti percentuali a dicembre 2015, si è progressivamente ridotto ed era sostanzialmente nullo a dicembre 2023. Tale allineamento agli standard europei è un successo notevole che ha ripristinato la solidità dei bilanci bancari italiani.

www.economia-italia.com

e con le necessità di razionalizzazione delle strutture organizzative e distributive. In particolare, le dotazioni patrimoniali sono migliorate sia con riferimento al capitale primario di classe 1 (*Common Equity Tier 1*) sia con riferimento al totale dei fondi propri (*Total Capital*)⁴. I coefficienti patrimoniali ne hanno ampiamente beneficiato, anche se essi sono migliorati non solo per effetto dell'aumento delle dotazioni patrimoniali ma anche per effetto della riduzione delle attività ponderate per il rischio. Queste ultime, a loro volta, si sono contratte sia per il decremento dei fattori di ponderazione, dove l'adozione di modelli interni più efficienti ha permesso di razionalizzare tale elemento, sia, fatto non positivo data la natura di intermediario bancario, per il ridimensionamento dei volumi dell'attività creditizia. Le aree analizzate hanno rappresentato ambiti di attenzione molto importanti per l'intero sistema bancario, il quale ha attraversato fasi articolate e complesse, più di altri settori. All'interno del sistema non tutti gli operatori hanno avuto la capacità di rispondere allo stesso modo. Chi ha gestito le difficoltà e le ha superate può guardare all'innovazione e ai relativi e necessari investimenti con maggiore trasparenza, chi, invece, non è riuscito in quest'opera è ancora impegnato in attività di ristrutturazione che non sempre si conciliano con quelle di investimento in innovazione.

⁴ Il CET1, ovvero "*Common Equity Tier 1*", rappresenta il capitale di migliore qualità della banca. Si tratta delle riserve di utili e delle azioni ordinarie, che costituiscono la base più solida per far fronte a eventuali perdite. Un CET1 elevato è un segnale positivo, poiché indica che la banca è ben equipaggiata per affrontare momenti di crisi senza compromettere le sue operazioni. Il TCR, o "*Total Capital Ratio*", è un indicatore più ampio. Include non solo il CET1, ma anche altre risorse di capitale come il Tier 1 aggiuntivo e il Tier 2. Questo offre una visione complessiva della solidità della banca, poiché tiene conto di tutte le forme di capitale regolamentare a disposizione. Mentre il CET1 si concentra sulla capacità immediata della banca di assorbire perdite, il TCR fornisce una visione più completa della sua resilienza a lungo termine. Entrambi questi indicatori sono essenziali per valutare la salute finanziaria di una banca, specialmente in periodi di turbolenza economica. www.borsaitaliana.it

1.3 Le priorità strategiche degli istituti bancari

L'analisi dei piani strategici dei principali player bancari consente di comprendere quali sono le priorità strategiche, le quali sono riconducibili, in particolare modo, a tre aree essenziali: recupero di marginalità; recupero di efficienza; ottimizzazione in termini di efficienza ed efficacia dei sistemi di controllo interno e gestione rischi. Da una parte, c'è assoluto bisogno di recuperare marginalità, sia nell'ambito delle aree di business esistenti sia attraverso la leva della diversificazione e della ricerca di nuove attività, più *fee-related* e meno *interest-related*, con un adeguato equilibrio tra margini, rischio e capitale assorbito. Le esigenze della clientela sono così ampie e, a tratti, insoddisfatte che c'è molto spazio di lavoro su questo, prima che questo venga colmato da operatori di altri settori o dalle stesse fintech. C'è poi la necessità di rendere la banca più *user friendly*, dove l'accezione di *user* non è solo quella del cliente finale ma anche quella del «cliente interno», ossia delle risorse umane che lavorano in banca. In tal senso la banca deve essere più veloce e più semplice e comunque sicura. C'è bisogno di recuperare efficienza e di portare il rapporto tra costi e margini su livelli più sostenibili. Inoltre, ci sono esigenze di rendere più efficienti ed efficaci i sistemi di controllo interno e di gestione dei rischi. Il rischio sta modificando le proprie caratteristiche, e la creazione del valore in banca può passare attraverso un nuovo e più equilibrato rapporto tra strategia, con la ricerca di nuovi modelli di business, capitale, con un'ottimizzazione e un consolidamento delle strutture patrimoniali, e rischi, con sistemi di gestione e controllo dei rischi più evoluti, in grado di essere maggiormente predittivi e di cogliere i nuovi rischi dell'attività bancaria e finanziaria.

L'innovazione digitale rappresenta una impellente opportunità per poter intervenire, in modo efficace ed efficiente, in tutte queste aree. Chi lo farà sarà ancora sul mercato nel prossimo futuro, chi non lo farà verrà assorbito o uscirà. E chi lo farà potrà farlo perché ha numeri e «carte» in regola, ossia avrà già proceduto a mettere in ordine i propri bilanci, favorendo condizioni di maggiore sostenibilità per il futuro.

1.4 Il ruolo della digital transformation

Non è esatto pensare alla *digital transformation* come un puro investimento in *Information technology* o come trasformazione dei prodotti bancari e finanziari esistenti in un formato diverso, ossia digitale.

La *digital transformation* è ripensare il modo di fare business valorizzando tutte le opportunità offerte dalla tecnologia digitale. Per cogliere quello che è il potenziale offerto dalla digitalizzazione e dalla *digital transformation* è necessario comprenderne i principali elementi che le caratterizzano da un punto di vista tecnologico e funzionale, quelli che si potrebbero definire dei veri e propri «pilastri», e cioè: il livello di automazione; il livello di informatizzazione; il livello di dematerializzazione.

Il livello di automazione è una prima condizione, dato il suo impatto sulla velocità, sull'efficienza e, aspetto non marginale, sulla frequenza degli errori. Ridefinire l'equilibrio tra tecnologia e fattore umano rispetto alle attività standardizzabili, fortemente ripetitive e a basso valore aggiunto, e alle attività, invece, ad alto valore aggiunto è un elemento assolutamente imprescindibile. Peraltro, la maggiore automazione delle attività del primo tipo consente un maggiore controllo dei rischi operativi.

Il livello di informatizzazione è inteso non solo come diffusione di hardware e di software ma come capacità, attraverso l'informatica, di generare intelligenza per governare i processi bancari e non solo per una mera esecuzione di attività operative elementari.

Il livello di dematerializzazione consente di avviare il circolo virtuoso del dato e dell'informazione, favorendo lo sviluppo di nuove logiche di integrazione e di condivisione all'interno dell'organizzazione. Le soluzioni di *cloud computing* e la diffusione dei dispositivi mobili sono elementi fortemente abilitanti, a loro volta. Il *cloud computing* consente di spostare la gestione dell'hardware e del software sulla rete e favorisce lo sviluppo di nuovi modelli di fruizione ed erogazione, quali, per esempio, il *pay-per-use* e l'*on-demand*. I dispositivi mobili, d'altro canto, permettono un incremento della produttività individuale e fanno crescere i livelli di disponibilità e di flessibilità all'interno dell'organizzazione.

La *digital transformation* passa attraverso tutti questi elementi e da questi può essere favorita. Tuttavia, essa non può essere interpretata e gestita soltanto come aspetto inerente l'area dell'*Information Technology (IT)*. Peraltro, non si può certamente imputare alle banche italiane una scarsa sensibilità al tema, visto che gli investimenti e le spese in *information technology* sono sempre stati ingenti. La questione però non è tanto relativa alla quantità ma alla composizione delle risorse allocate. C'è da chiedersi quanto degli investimenti effettuati e delle spese sostenute sono stati orientati all'innovazione e allo sviluppo e quanto invece alla «manutenzione» e all'aggiornamento dei sistemi esistenti, anziché all'adeguamento delle procedure a fini di compliance con l'evoluzione della regolamentazione. Dunque, è importante definire su cosa investire, su come innovare e, di conseguenza, su come allocare le risorse.

1.4.1 Le aree di azione per la trasformazione digitale

Le banche che non andranno verso la trasformazione digitale non potranno ambire a rimanere competitive sul mercato. La trasformazione digitale non è solo economico-finanziaria, ossia di disponibilità di risorse monetarie da poter investire, è anche di tipo culturale e di capacità di definire strategie e di governare processi per l'innovazione dei modelli di business e operativi.

Dunque, le aree su cui è necessario operare hanno tre driver principali di indirizzo: l'area dei ricavi e della marginalità, l'area dei costi e dell'efficienza, l'area dei controlli interni e della gestione dei rischi. In pratica, sono tutte le aree rilevanti di gestione della banca, all'interno delle quali vi sono le fonti di creazione del valore. Nell'area dei ricavi e della marginalità sono due le direttrici di sviluppo. La prima si inserisce sul portafoglio delle attività esistenti, la seconda, invece, focalizza la propria attenzione sulla generazione di nuovi prodotti e nuovi servizi. Fare «banca» in modo migliore è quello che si potrebbe definire un'innovazione incrementale. Ad esempio, considerando che l'attività creditizia, come noto, è il core business dell'intermediario creditizio, valutare ed erogare in tempi più rapidi e con modalità

più complete e affidabili rappresenta un'occasione per attrarre nuova clientela e generare maggiori ricavi e anche margini. Non è casuale il fatto che alcune delle iniziative fintech nate proprio per alimentare l'offerta di servizi bancari e finanziari con modalità innovative si siano inserite in questa direzione. Essere più veloci nella valutazione e nella erogazione del credito è un elemento di competitività che può fare la differenza nel contesto competitivo attuale. Vi è, poi, uno spazio di innovazione più risolutivo, con servizi e prodotto ad oggi non ancora presenti, richiesto sia dai clienti, che sono sempre più esigenti, sia da nuovi operatori, che cercano di andare a coprire aree dove le banche non sono, ancora, arrivate. Si osservi, ad esempio, come la direttiva europea sui servizi di pagamento entrata in vigore nella seconda metà del 2019, la cosiddetta PSD 2 (*Payment Services Directive 2*), apre nuovi scenari e può favorire l'introduzione di nuovi servizi⁵. Il contenuto informativo dei conti correnti di una piccola impresa sono tali per cui, aggregando velocemente e in modo completo tutte le informazioni all'interno esistenti e ricostruendo, attraverso di esse, il profilo comportamentale dal punto di vista della dinamica economico-finanziaria e le sue eventuali inefficienze, è possibile proporre, grazie alla tecnologia digitale dei servizi di assistenza e consulenza alla pianificazione finanziaria e dei prodotti, su come gestire le eccedenze o le carenze di liquidità nel tempo. Come si può osservare, la possibile innovazione nasce da una maggiore e migliore conoscenza del cliente, ossia da una analisi del suo modello comportamentale. Si potrebbe dire che anziché conoscere il cliente in formato «analogico» lo si conosce in formato «digitale», avendo un

⁵ La direttiva europea 2015/2366, cosiddetta PSD2, nasce in seguito alla continua evoluzione dell'utilizzo di pagamenti digitali, anche attraverso dispositivi mobili, grazie allo sviluppo di nuove tecnologie. Questo fenomeno ha comportato l'esigenza di integrare la normativa PSD1 del 2007, relativa ai servizi di pagamento nel mercato interno. Il recepimento della PSD2 è avvenuto in Italia con il Decreto Legislativo n. 218 del 2017.

Lo scopo della direttiva è quello di rafforzare la tutela degli utenti dei servizi di pagamento, aumentare la trasparenza e la sicurezza, implementando efficienza e innovazione in questo ambito, che essendo in costante crescita, spesso si rivela privo di adeguata tutela normativa. Con la PSD2 si vuole, quindi, promuovere una maggiore concorrenza sul mercato dei pagamenti e dare maggiore apertura alle informazioni dei conti correnti bancari.

La PSD2 disciplina i servizi di pagamento, il cui perimetro operativo risulta molto ampio, comprendendo, ad esempio, l'emissione di strumenti di pagamento, l'emissione di moneta elettronica, i servizi di disposizione di ordini di pagamento, i servizi di deposito su conto corrente, il prelievo di contante da deposito, fino ad arrivare ai servizi di informazione sui conti.

www.bancaditalia.it

quadro informativo molto più chiaro e «ad alta risoluzione». Questo esempio evidenzia come gli spazi di generazione di nuovi ricavi e dell'incremento di marginalità aumentino con le potenzialità della tecnologia digitale.

Nell'area dei costi e dell'efficienza, la direttrice di azione più rilevante è quella guidata dalla necessità di ridurre significativamente il «costo di fare banca». Negli ultimi anni, il valore del *cost-to-income* non si è ridotto, penalizzato anche da un mancato aumento del margine di intermediazione. Nonostante gli sforzi nel campo dei costi, il rapporto si è mantenuto su livelli importanti, non sempre sostenibili.

La trasformazione digitale deve intervenire, con riferimento all'area dei costi, su almeno due linee principali. Innanzitutto deve avere un effetto di miglioramento e di semplificazione dei processi interni e operativi della banca. Le banche hanno bisogno di lavorare, velocizzando i tempi di esecuzione delle proprie attività operative, sempre nell'ambito di livelli di sicurezza adeguatamente elevati. Naturalmente, questo passa attraverso un'evoluzione delle competenze delle risorse umane e una diversa configurazione degli assetti organizzativi. Ma non può che passare attraverso una digitalizzazione dei processi, il che vuol dire dematerializzazione e semplificazione. Non v'è dubbio che una banca che lavora «in digitale» alleggerisce certamente il livello di assorbimento delle risorse, generando benefici su tempi e costi della propria attività. Oggi, una delle maggiori resistenze a questo tipo di evoluzione virtuosa è rappresentata dai vincoli posti dai sistemi legacy esistenti. La decisione da prendere è se investire sui sistemi esistenti facendoli evolvere o creare da zero dei nuovi sistemi dove migrare l'operatività (e quindi i rapporti con i clienti). È come sempre una valutazione costi-benefici, sia in termini di impatto finanziario sia in termini di impatto organizzativo e di complessità da gestire. È un dato però che il passato, sotto questo punto di vista, stia rappresentando un vincolo molto rilevante rispetto alla possibilità di alimentare i processi di innovazione. Ormai non sono poche le banche cosiddette «native digitali», che ovviamente partendo da zero possono sfruttare tutti i benefici che oggi la tecnologia digitale offre senza avere i vincoli derivanti dalle scelte operate nel passato.

Un altro campo importante di azione è quello della tecnologia digitale come elemento che genera efficienza, ed efficacia, attraverso modalità di interazione in digitale con i clienti e con i fornitori. La stessa semplificazione che è richiesta nello svolgimento dei processi operativi è richiesta dai clienti nel rapportarsi alla propria banca. Questa semplificazione non solo può aiutare nel servire i clienti a costi più contenuti ma consente di raccogliere molte più informazioni e dati sul comportamento dei clienti, elemento alla base dello sviluppo di ogni nuova proposta commerciale finalizzata non solo a creare opportunità di business per la banca ma, soprattutto, a soddisfare quelle che sono le reali esigenze del cliente. In altri termini, la digitalizzazione contribuisce nell'area dei costi e dell'efficienza ad abbattere il cosiddetto *cost-to-serve* e a generare, sia sui processi operativi sia su quelli distributivi e di relazione con i clienti, quel monitoraggio dei dati e delle informazioni, elemento imprescindibile sia per l'ottimizzazione e il continuo miglioramento dei processi operativi, sia per un'efficace analisi del modello comportamentale dei clienti.

Nell'area dei controlli e della gestione dei rischi, la digitalizzazione può agire in due differenti e complementari direzioni. Innanzitutto, la tecnologia digitale offre delle potenzialità molto diverse rispetto ad alcune necessità importanti del mondo dei controlli e della gestione dei rischi.

Ad esempio, il *credit risk assessment*, da sempre alimentato da dati economico-finanziari, prima storici e statici, poi anche prospettici e dinamici, così come da dati comportamentali riferiti all'andamento dei rapporti bancari detenuti dai clienti, oggi ha nell'uso dei *big data* e dei *big data analytics* degli spazi di espansione molto interessanti. Si pensi all'integrazione tra dati convenzionali (per esempio economico-finanziari) e dati non convenzionali (per esempio la reputazione), così come all'integrazione di dati in *real-time* derivanti da *database* che si aggiornano continuamente e che sono presenti in rete o all'integrazione di dati operativi nei rating finanziari. Ciò incrementa la capacità di valutazione del profilo di rischio della controparte così come può fornire degli indicatori di *early warning* per meglio cogliere eventuali deterioramenti del profilo creditizio. Altro esempio potrebbe essere nell'ambito della prevenzione delle frodi, dove, attraverso un'analisi dei

flussi e dei profili comportamentali anomali dei clienti, o anche dei dipendenti, si possono intercettare eventuali tentativi di tipo fraudolento nei confronti della banca. Diversi potrebbero essere gli esempi, il campo del *risk management*, della *compliance*, dell'*internal audit* trovano beneficio da una strumentazione digitale che ne aumenta le performance sia in termini di efficacia e qualità dell'azione sia di efficienza.

Una seconda relazione tra digitalizzazione e area dei controlli e della gestione dei rischi sta nell'evoluzione del modello di business delle banche. Il livello di digitalizzazione modifica il profilo di rischio della banca. In altri termini, se il modello di business evolve in logica di trasformazione digitale, il portafoglio rischi associato a quel modello evolve a sua volta. E, di conseguenza, il sistema dei controlli deve evolvere. Il profilo dei rischi operativi, come effetto della ridefinizione dei processi e dei modelli operativi, richiede strumenti e approcci differenti, anche all'interno del sistema dei controlli e di gestione dei rischi. Oggi, per esempio, si parla di *cyber risk*, ossia di rischi che possono derivare dalla perdita di dati, dall'attacco informatico da parte di agenti esterni finalizzato a sottrarre informazioni e denaro o, ancora, dall'interruzione dell'attività per effetto di malfunzionamenti nei sistemi informatici e tecnologici della banca che possono interrompere la relazione con il cliente, bloccandone ogni tipo di possibili attività. Una volta identificati gli ambiti in cui poter avvertire gli effetti e i benefici della trasformazione digitale, può essere, però, necessario comprendere quali sono i fattori e quali sono le tecnologie che possono favorire l'implementazione di questo processo.

1.5 Gli operatori dello scenario competitivo attuale

Negli ultimi anni la concorrenza nel sistema bancario è aumentata. Le condizioni di redditività si sono modificate e la pressione sui margini ha portato a rendere la competizione sempre più accesa. Nello scenario competitivo, inoltre, sono entrati altri operatori sia già attivi in altri settori, sia sorti per fare attività bancaria e

finanziaria in modo innovativo e a minori costi. Ne è derivato un sistema competitivo dai confini mutati e prevalentemente allargato. Ciò non vuol dire che altri operatori sono ognuno in diretta concorrenza con le banche su tutti i segmenti dell'intermediazione finanziaria, ma che ognuno di questi comincia a erodere quote di mercato su singoli segmenti dell'intermediazione finanziaria. In altri termini, le banche si misurano non solo con altre banche ma anche con operatori non bancari che svolgono attività specifiche a volte in modo anche dedicato e specialistico, parte dell'intero portafoglio di attività della banca. Un esempio è quello dei pagamenti, dove anche grandi player tecnologici sono diventati operativi (si pensi ad *ApplePay*, a *Samsung Pay*, a *Google Pay*, a PayPal), o anche a quello dei prestiti, o ancora quello della gestione del risparmio.

La competizione si è, pertanto, allargata e modificata. I player della competizione sono appartenenti ad almeno cinque categorie: Banche, Assicurazioni, Operatori non finanziari, *Bigtech*, *Fintech* e *insurtech*.

Alla prima categoria, dunque, fanno parte gli operatori incumbent, ossia le banche tradizionali che rimangono i principali player del sistema bancario. Ad oggi se ne contano molti, ma alcune dinamiche indicano una prospettiva di notevole consolidamento del settore. Le condizioni di redditività (innanzitutto l'andamento dei tassi), la struttura dei costi, la qualità degli attivi, così come la concorrenza riveniente dai nuovi operatori o i costi della regolamentazione, rappresentano fattori che portano verso una riflessione sulla esigenza di operazioni straordinarie di aggregazione per recuperare quell'efficienza e quell'efficacia che, oggi alle condizioni esistenti, sembra difficile poter ritrovare.

La seconda categoria è rappresentata dalle compagnie di assicurazione tradizionali, anche in questo caso incumbent ma del settore assicurativo. È da tempo che si parla di *bancassurance* ma solo negli ultimi anni, data la necessità di entrambi i settori di incrementare o recuperare marginalità e di diversificare, si è visto sviluppare maggiormente questo tipo di collaborazione e di competizione. Le banche più grandi hanno cominciato ad allargare internamente soluzioni assicurative per il mercato, così come le compagnie più grandi hanno iniziato l'offerta di prodotti finanziari. Le banche più piccole, invece, hanno stretto accordi per la distribuzione

attraverso le proprie reti di prodotti assicurativi offerti da compagnie anche meno grandi.

La terza categoria è quella di operatori *incumbent* di altri settori. Si tratta di una categoria residuale che agisce su alcuni ambiti molto di nicchia per una clientela prevalentemente *captive*. Si pensi, per esempio, alle società di grande distribuzione e all'emissione di carte di debito o di credito piuttosto che alle società automotive e al finanziamento degli acquisti di automobili.

Proseguendo nell'analisi dei player in concorrenza con le banche, la quarta categoria è costituita dalle grandi società tecnologiche e digitali, le cosiddette *bigtech* anche note come GAFAA (*Google, Amazon, Facebook, Apple, Alibaba*) che risultano essere sempre più attive nel campo dei servizi finanziari e bancari. È evidente che il potenziale di queste società sia enorme, dato il numero rilevante dei propri clienti, la disponibilità di risorse finanziarie, il *know-how* e le capacità in ambito digitale. Sono attive in modo diverso nelle differenti macroaree del mondo (in Europa ancora meno che negli USA o in Asia) e su molti ambiti possono rappresentare una minaccia molto significativa per gli *incumbent*. L'attività ad oggi è mostrata sia nel settore dei servizi di pagamento, sia nello *small lending*.

Infine, nell'ulteriore categoria sono da considerare le nuove società native digitali che integrano tecnologia e finanza e che stanno assumendo un ruolo via via crescente, le cosiddette *fintech* e *insurtech*. Le ragioni perché queste società si sono sviluppate sono molteplici e possono essere ricondotte a svariati fattori. In particolare, esse hanno captato un'esigenza diversa di «consumo», di fruizione di servizi bancari, finanziari e assicurativi da parte dei clienti, soprattutto di quelli maggiormente orientati all'innovazione con esperienze di acquisto digitali in altri settori già fortemente sviluppate. Le *fintech* e *insurtech*, almeno potenzialmente, collocano il loro vantaggio competitivo su tre elementi:

- l'uso di tecnologie digitali evolute e metodi quantitativi avanzati, e questo ne spiega la caratterizzazione di tipo tecnologico. *Big data, Artificial Intelligence, Machine Learning* sono spesso elementi costitutivi dell'offerta proposta da queste società;

- il ricorso a una distribuzione basata su un modello digitale, che, sovente, utilizza i *device* poiché il servizio è fruibile via *app*. La distribuzione avviene in assenza quasi totale di una rete fisica;
- la segmentazione dell'offerta, spesso specialistica e poco diversificata, per clienti che cercano più efficienza ed economicità piuttosto che maggiore semplicità e velocità. È questo un altro elemento su cui si poggia la competitività di questi nuovi operatori.

Negli ultimi anni queste società sono aumentate in termini di numero e sono cresciuti i valori relativi al *funding* che hanno saputo attrarre sul mercato. Alcune analisi dimostrano trend particolarmente interessanti, che possono consentire di cogliere le prospettive di queste società e, tra questi, due in particolare. Da una parte, si registra come la maggior parte delle società innovative abbia un modello di business che si inserisce nell'ambito dell'offerta di servizi bancari e finanziari tradizionali. Poco più del quaranta per cento dell'offerta mondiale, sia in termini di numero sia in termini di valore, si inserisce nell'ambito dei servizi di pagamento e dei prodotti di *lending* e *financing*. L'obiettivo, talvolta, è molto semplice, ossia fare meglio l'attività bancaria rispetto alle stesse banche, andando, quindi, a colmare quei «gap prestazionali» che a volte contraddistinguono gli *incumbent*. Dall'altra parte, sembrerebbe come le società che nascono o che si sviluppano con piani di partnership con gli *incumbent* riescano a essere attrattive sul mercato dei capitali tre volte di più delle società che hanno strategie di crescita indipendenti. In quest'ultimo trend, si evidenzia l'importanza di pervenire rapidamente ad una scala che consenta di ottenere il *break-even*, obiettivo che in autonomia è molto più critico da raggiungere rispetto alla valorizzazione delle opportunità insite in una base di clienti già esistenti, ossia quelle degli *incumbent*. Quindi, *fintech* e banche più tradizionali possono anche cooperare e non solo competere, mettendo in logica integrata e sinergica insieme punti di forza e valori a servizio dei clienti.

La questione che si pone è se, anche in relazione a questo, le *fintech* e le *insurtech* siano davvero dei *competitor* o, se invece, possano essere delle opportunità per gli *incumbent* al fine di poter «scalare» celermente soluzioni tecnologiche e innovative che in autonomia sarebbero molto più difficili da poter generare. La

regolamentazione (per esempio PSD2) e la tecnologia (per esempio lo sviluppo delle API, *Application Programming Interface*⁶) favoriscono, nell'ambito dell'evoluzione normativa, la possibilità di condividere dati e informazioni dei clienti e, così facendo, di porre le basi per una ricerca di nuovi prodotti e nuovi servizi a vantaggio dei clienti stessi.

In conclusione, si può affermare che gli scenari competitivi si arricchiscono di nuovi operatori. Questo è un vantaggio non solo per i clienti, ma può esserlo, soprattutto nelle relazioni tra *fintech* e *incumbent*, anche per gli operatori tradizionali che hanno l'opportunità di colmare i propri *gap* di innovazione attraverso strategie di *open banking* e di *partnership* di vario tipo con operatori più innovativi. Allo stesso modo, anche per effetto della maggiore intensità della concorrenza determinata dalla numerosa varietà di operatori presenti così come per effetto delle potenzialità offerte dalla tecnologia digitale, le banche tradizionali hanno non solo l'opportunità ma anche l'esigenza di far evolvere il proprio modello di business.

⁶ Il termine API, acronimo di *Application Programming Interface* (interfaccia di programmazione delle applicazioni), indica un insieme di definizioni e protocolli per la creazione e l'integrazione di applicazioni software. Per restare competitive e rispondere ai costanti mutamenti dei mercati digitali, in cui nuovi concorrenti possono rivoluzionare un intero settore con una nuova app, le aziende devono adattarsi rapidamente e supportare lo sviluppo e il deployment di servizi innovativi. Lo sviluppo di applicazioni *cloud native*, basato sul collegamento di un'architettura applicativa di microservizi attraverso le API, consente di accelerare la velocità di sviluppo. Grazie alle API è possibile collegare con facilità l'infrastruttura mediante lo sviluppo di app cloud native, nonché condividere i dati con i clienti e con altri utenti esterni. www.ibm.com

CAPITOLO II

LE NEOBANK E L'IMPATTO SUL SISTEMA FINANZIARIO

2.1 Neobanche: la genesi

Da diversi anni il settore finanziario sta vivendo una profonda trasformazione guidata dall'ascesa delle neobanche, istituti finanziari che operano senza le infrastrutture fisiche. Esse sono emerse in risposta ai rapidi progressi tecnologici, al cambiamento delle preferenze dei consumatori e all'evoluzione del panorama normativo.

Il concetto di neobanche è apparso all'inizio degli anni 2010, in un periodo in cui lo scenario finanziario globale stava attraversando cambiamenti significativi. La crisi finanziaria del 2008⁷ ha svolto un ruolo cruciale in questo sviluppo, poiché ha portato a una diffusa sfiducia negli istituti bancari tradizionali. Molti consumatori erano delusi dalla mancanza di trasparenza e di centralità del cliente nelle banche tradizionali, il che ha aperto le porte a nuovi attori per entrare nel mercato.

L'avvento di Internet e la diffusione degli smartphone hanno fornito l'infrastruttura tecnologica necessaria per l'emergere delle *neobank*. Man mano che i consumatori si sentivano più a loro agio nel gestire online vari aspetti della propria vita, l'idea di

⁷ Il settore bancario, a seguito della crisi finanziaria del 2008, si è trovato al centro di un profondo percorso di trasformazione che ha imposto un riesame del funzionamento del modello di business e della regolamentazione. La redditività dell'attività bancaria, infatti, è stata peggiorata da tre fenomeni, diversi tra loro, che incidono sul capitale, sugli utili e sui costi. Innanzitutto, il contesto macroeconomico ha imposto alle banche centrali di diminuire i tassi ufficiali determinando un'ingente riduzione dei guadagni delle banche. La diminuzione dei tassi, seppur messa in atto per evitare il rischio di una depressione economica e di contrastare le spinte deflazionistiche, ha rappresentato, tuttavia, un freno per gli intermediari di finanziare l'economia in generale. Ciò, a sua volta, ha indebolito l'economia nel suo complesso ponendo un'ulteriore pressione al ribasso sia sulla redditività che sul valore degli attivi bancari. In secondo luogo, la crisi ha indotto a prevedere requisiti di capitale più severi. L'obbligo di accantonare consistenti riserve, infatti, pur rendendo più sicuro il sistema-banca in generale, determina una sottrazione di risorse all'implementazione del settore. Infine, il settore bancario subisce la potente sfida della digitalizzazione che sta ammettendo l'ingresso di operatori non bancari all'interno del settore. A seguito della crisi, infatti, la perdita di fiducia nei confronti delle banche ha favorito l'uso della tecnologia in ambito bancario.

www.camminodiritto.it

una banca completamente digitale è diventata sempre più attraente. Aziende come *Simple* e *Moven* negli Stati Uniti e *Monzo* e *Revolut* nel Regno Unito sono state tra le pioniere del movimento delle *neobank*, gettando le basi per la rapida espansione di questo nuovo modello bancario.

2.2 Definizione e caratteristiche

Le *neobank*, i cosiddetti nuovi player del mercato bancario, sono istituti di credito con un'operatività esclusivamente online con determinate caratteristiche: (i) non hanno filiali; (ii) gestione tramite app mobile; (iii) interfaccia digitale innovativa; (iv) funzionalità fintech; (v) *user experience* migliorata; (vi) costi convenienti.

Per tali caratteristiche sono state definite anche come *challenger bank*, letteralmente banche sfidanti.

Queste *neobank* rappresentano una delle innovazioni più significative nel settore finanziario degli ultimi anni⁸. Con l'avvento della digitalizzazione e la crescente richiesta di servizi bancari più semplici, veloci e trasparenti, tali istituzioni hanno rivoluzionato il modo in cui le persone interagiscono con il proprio denaro.

Per certi aspetti sono la perfetta espressione dei sistemi fintech, creando una *user experience* per il cliente facilitata e servizi accessibili per tutte le categorie di utenti, velocizzando le operazioni e rendendole più convenienti.

Questi istituti bancari fintech, quindi, offrono le funzionalità di base di una banca tradizionale, conto corrente e carte di pagamento e, al contempo, l'accesso a servizi di risparmio e di investimento. Un nuovo modo di approcciarsi alla gestione del denaro sia per le persone fisiche, sia per le aziende.

Da questo punto di vista, ogni *neobank* integra, in un certo senso, un'app per la gestione del bilancio personale. Gli esempi sono diversi: dalla funzione salvadanaio

⁸ Le neobanche sono emerse nel settore finanziario a seguito dei progressi tecnologici, dell'evoluzione delle aspettative dei clienti e dei cambiamenti normativi. Le neobanche hanno guadagnato popolarità grazie alla loro capacità di fornire servizi economicamente vantaggiosi, rivolgersi a un pubblico di nicchia e ampliare in modo efficace le proprie operazioni. Questo modello bancario ha rivoluzionato il sistema bancario tradizionale e rimodellato il panorama finanziario.
www.aziendabanca.it

alla presenza di un conto deposito, da un sistema di *Roboadvisor*⁹ per investire i risparmi. Il tutto racchiuso in un unico strumento.

Ad ogni modo, quando ci si avvicina ad una *neobank*, l'elemento convenienza è al primo posto. Quasi sempre il canone è azzerato, oppure vi è accesso a delle promozioni se si rientra in una particolare fascia di età, come quella riservata ai più giovani.

Infine, una caratteristica rilevante è quella che differenzia le neobank dalle *digital bank*. In quanto banche di nuova generazione, sviluppate online e con un'offerta completa di servizi bancari, i termini *neobank* e banche digitali potrebbero sembrare sinonimi.

Tuttavia, nonostante diverse similitudini, si riscontrano le seguenti principali differenze: struttura societaria; licenza bancaria; servizi offerti; sistema di utilizzo; sicurezza.

Una *neobank* nasce quasi sempre come progetto di una società start-up, come istituto di moneta elettronica o piattaforma digitale, quindi basato completamente sulla tecnologia. Invece, una banca digitale può essere considerata un'evoluzione di quella tradizionale e quindi è prevista un'organizzazione più complessa, anche con una sede fisica e diversi sportelli territoriali.

Inoltre, le neobank possono impiegare una licenza bancaria propria, di un partner oppure di un'altra banca a cui sono collegate. Le *digital bank*, in quanto istituti di credito, nascono tutte con una licenza bancaria.

Una differenza sostanziale vi è dal punto di vista dei servizi offerti. Le neobank abbinano alle funzionalità bancarie una serie di altre attività, che vanno dagli investimenti fino al risparmio. Invece, solo alcune *digital bank* hanno servizi fintech, mentre la maggior parte offre principalmente strumenti bancari tradizionali gestibili *online*.

⁹ Un *roboadvisor* è un servizio di consulenza finanziaria automatizzata che utilizza algoritmi per creare e gestire portafogli d'investimento personalizzati. Analizza le risposte dell'utente a un questionario per definire il profilo di rischio e gli obiettivi, proponendo poi una strategia d'investimento, spesso basata su portafogli di *ETF*, solitamente con costi inferiori rispetto alla consulenza tradizionale. www.aziendabanca.it

Nel definire, peraltro, le differenze sostanziali, un aspetto è quello pratico: con le neobank la gestione avviene quasi esclusivamente tramite app, mentre nelle *digital bank* si parte da una piattaforma di *home banking* a cui successivamente si sono aggiunte applicazioni *mobile*.

Infine, dal punto di vista della sicurezza, ambedue si equivalgono per quanto riguarda l'adesione al Fondo Interbancario dei Depositi fino all'importo dei 100.000€¹⁰. Tuttavia, per ciò che riguarda la solidità finanziaria, le neobank, data la loro caratteristica basata sull'innovazione, possono essere più esposte ad eventuali crisi del comparto bancario.

Oggi, in Italia, si possono identificare tre tipologie di neobank:

- neobank con partner di licenza bancaria;
- neobank con la loro licenza bancaria;
- banche che hanno sviluppato apposite piattaforme digitali.

In quanto istituto di credito che offre servizi finanziari, una neobank dovrà avere una licenza bancaria o un'autorizzazione per l'emissione di strumenti di moneta elettronica. Ciò può avvenire anche indirettamente, attraverso alcuni partner. Quindi, si parlerà di start-up innovative che collaborano con banche riconosciute al fine di offrire servizi finanziari.

Spesso le neobank, grazie al loro successo, acquisiscono nel tempo licenze bancarie proprie. In altri casi, nascono come istituti di credito *online* e hanno la possibilità di fornire tutti i servizi previsti da una banca tradizionale in modo autonomo, a cui si aggiungono gli aspetti legati all'innovazione tecnologica. Tra gli esempi si annoverano *Illimity Bank*, *N26*¹¹, *Revolut*¹², *Qonto* e *AideXa*.

¹⁰ Il Fondo Interbancario di Tutela dei Depositi (FITD) è un consorzio di diritto privato, costituito nel 1987 su base volontaria e divenuto successivamente obbligatorio, che garantisce i depositi in caso di liquidazione di una banca aderente fino a €100.000 per depositante e per banca con le risorse fornite dal settore bancario. www.dirittobancario.it

¹¹ *N26 Bank SE* (precedentemente *Papayer GmbH*, poi *Number26 GmbH*) è una banca diretta, tedesca, con sede a Berlino. Inizialmente ha iniziato le operazioni senza possedere una licenza bancaria: era semplicemente un'interfaccia all'utilizzatore, mentre il *back-end* era fornito da *Wirecard*. Nel luglio 2016 la società ha cambiato nome in *N26 Bank*, avendo ricevuto l'autorizzazione all'attività bancaria da parte della *BaFin*, l'autorità federale di vigilanza finanziaria tedesca. www.milanofinanza.it

¹² *Revolut LTD* è una società di tecnologia finanziaria fondata nel 2015 nel Regno Unito. La startup con sede a Londra è stata fondata da *Nikolay Storonsky* e *Vlad Yatsenko*. La società originariamente

Infine, vi sono quelle neobank che sono nate come progetto di una banca tradizionale per creare servizi *online* al passo con l'evoluzione del mercato bancario. In questo caso vengono realizzate delle vere e proprie piattaforme digitali o società *fintech* che operano grazie alla licenza bancaria dell'istituto principale.

2.3 La rapida crescita

La rapida crescita delle neobanche¹³ è stata incentivata da diversi fattori, tra cui i progressi tecnologici, l'evoluzione del comportamento dei consumatori e il supporto normativo.

I progressi tecnologici sono stati il principale propulsore dell'ascesa delle neobanche. L'utilizzo di *smartphone* e *internet* ha permesso alle banche di offrire servizi accessibili sempre e ovunque. In particolare, la tecnologia mobile ha rivoluzionato il modo in cui le persone interagiscono con le proprie banche, consentendo un'esperienza bancaria fluida e pratica. Le neobanche hanno capitalizzato su questi progressi sviluppando app mobili non solo intuitive, ma anche ricche di funzionalità che soddisfano le esigenze dei consumatori moderni.

L'uso del *cloud computing*, dell'intelligenza artificiale e dei *big data* ha, inoltre, consentito alle neobanche di operare in modo più efficiente rispetto alle banche tradizionali. Sfruttando queste tecnologie, le neobanche possono automatizzare molti processi che altrimenti richiederebbero un intervento manuale, riducendo i costi operativi e permettendo loro di offrire prezzi competitivi ai clienti. Inoltre, l'uso dell'intelligenza artificiale e dei *big data* consente alle neobanche di offrire

aveva sede a Level39, un incubatore di tecnologia finanziaria a *Canary Wharf*, a Londra. www.milanofinanza.it

¹³ Il mercato delle *neobank* è in rapida crescita, con un'espansione globale trainata dall'aumento della penetrazione di Internet e smartphone. Il mercato globale è stimato raggiungere i 722 miliardi di dollari entro il 2028, con un tasso di crescita annuale composto (CAGR) del 47,7%.

Circa il 70% degli utenti delle *neobank* appartiene alla fascia di età tra i 18 e i 35 anni, un pubblico che apprezza la semplicità e l'accessibilità dei servizi digitali.

L'Europa e il Nord America rappresentano i mercati più maturi, l'Asia-Pacifico sta emergendo come una regione chiave grazie alla crescente digitalizzazione. www.milanofinanza.it

prodotti e servizi finanziari personalizzati, aumentando la soddisfazione e la fidelizzazione dei clienti.

Negli ultimi anni, il comportamento dei consumatori è cambiato radicalmente, in particolare con l'ascesa della generazione digitale. I Millennial e la Generazione Z, che rappresentano una parte significativa della popolazione globale, sono cresciuti in un mondo digitale e si aspettano che i servizi finanziari siano veloci, convenienti e trasparenti quanto gli altri servizi digitali che utilizzano. Le banche tradizionali, con i loro sistemi *legacy* e i processi macchinosi, hanno faticato a soddisfare queste aspettative, creando un divario che le neobanche sono state rapidamente in grado di colmare.

Oggi, i consumatori richiedono un accesso immediato alle proprie informazioni finanziarie, un'elaborazione rapida delle transazioni e la possibilità di gestire le proprie finanze in mobilità. Le neobanche, con il loro approccio *mobile-first*, sono ben posizionate per soddisfare queste esigenze.

Inoltre, la trasparenza e la semplicità dei servizi offerti dalle neobanche attraggono i consumatori stanchi delle commissioni nascoste e dei termini complessi spesso associati ai prodotti bancari tradizionali.

In molti Paesi, i quadri normativi si sono evoluti per supportare la crescita delle neobanche. Governi e autorità di regolamentazione finanziaria hanno riconosciuto il potenziale delle innovazioni fintech per migliorare la concorrenza, l'inclusione finanziaria e la crescita economica. In Europa, la Direttiva riveduta sui servizi di pagamento (PSD2)¹⁴ ha rappresentato un catalizzatore significativo per la crescita delle neobanche. La PSD2 impone alle banche tradizionali di aprire i propri servizi di pagamento e i dati dei clienti a fornitori terzi, comprese le neobanche, tramite

¹⁴ La *Payment Services Directive 2* (PSD2) è una direttiva emanata dall'Unione Europea (Direttiva UE 2015/2366), entrata in vigore nel gennaio 2018 per regolamentare i pagamenti elettronici. Si tratta di un'evoluzione della prima direttiva sui servizi di pagamento (PSD1) adottata nel 2007.

L'obiettivo principale è creare un mercato più integrato e sicuro per i pagamenti digitali, rendendo i servizi finanziari più accessibili e competitivi, proteggendo al contempo i consumatori.

Uno degli aspetti cruciali della PSD2 è l'introduzione del concetto di *Open Banking* con la relativa architettura tecnica che rende operativamente possibile il processo. Dall'introduzione di questa direttiva, le banche sono obbligate a condividere, tramite API sicure, i dati dei conti dei clienti con terze parti autorizzate (*TPP – Third Party Providers*), come *fintech* o *app* di finanza personale. Ovviamente il tutto previo consenso esplicito del cliente. Questo ha aperto il mercato a nuovi attori e ha favorito lo sviluppo di servizi innovativi. www.bancaditalia.it

API aperte. Ciò ha permesso alle neobanche di offrire servizi innovativi e di competere direttamente con le banche tradizionali in condizioni di maggiore parità. Anche in altre parti del mondo, come in Asia e nelle Americhe, le autorità di regolamentazione hanno introdotto politiche volte a incoraggiare lo sviluppo del *digital banking*. Ad esempio, in diversi Paesi sono stati implementati "sandbox regolamentari" per consentire alle aziende *fintech*, comprese le neobanche, di testare nuovi prodotti e servizi in un ambiente controllato prima di lanciarli sul mercato più ampio. Queste iniziative hanno fornito alle neobanche la flessibilità e il supporto necessari per innovare e crescere.

2.4 Neobanche e banche tradizionali: un confronto

Una delle domande più frequenti riguarda le differenze tra le neobank e le banche tradizionali.

Entrambe hanno punti di forza, anche se diversi, e soddisfano le differenti esigenze del mercato. La scelta tra i due modelli dipende spesso da ciò che il cliente apprezza di più: la comodità e l'innovazione del *banking* digitale o la completezza e il tocco personale del *banking* tradizionale.

Esaminando diversi fattori, si evidenziano alcune fondamentali differenze.

Dal punto di vista della tecnologia e dell'innovazione, le neobanche sono basate su moderne piattaforme digitali, che consentono, pertanto, una rapida implementazione delle nuove tecnologie e innovazioni. Queste piattaforme spesso includono funzionalità come aggiornamenti in tempo reale, strumenti di *budgeting* integrati e opzioni di risparmio automatizzate.

D'altra parte, sebbene le banche tradizionali investano sempre più in tecnologie per ampliare le proprie offerte digitali, i loro sistemi sono spesso basati su infrastrutture più vecchie, che possono rallentare lo sviluppo e l'integrazione di nuove funzionalità.

Per quanto riguarda l'esperienza del cliente, le neobanche in genere forniscono un'esperienza *user-friendly* e *mobile-first* molto apprezzata dai nativi digitali.

L'assenza di filiali fisiche significa che tutti i servizi sono progettati per essere accessibili *online*, spesso migliorati da una sofisticata assistenza clienti basata sull'intelligenza artificiale.

Invece, le banche tradizionali forniscono una combinazione di servizi digitali e di persona. Le filiali fisiche offrono un'assistenza clienti faccia a faccia, che può essere utile per transazioni complesse o per i clienti che preferiscono l'interazione personale.

Per quel che concerne commissioni e tassi, di solito le neobanche applicano commissioni più basse e tassi migliori su risparmi e prestiti rispetto a quelli delle banche tradizionali.

Infatti, le banche tradizionali spesso impongono commissioni più elevate ai clienti, sebbene la gamma più ampia di prodotti finanziari a volte possa giustificare questi costi.

Nell'ambito della regolamentazione e sicurezza, le neobanche operano secondo gli stessi standard normativi delle banche tradizionali, ma potrebbero iniziare senza uno statuto bancario, operando invece attraverso partnership o licenze speciali. Le funzionalità di sicurezza sono, in genere, efficaci e rispecchiano le ultime novità in termini di crittografia e biometria.

Le banche tradizionali sono ben regolamentate e, in genere, hanno una lunga storia nella gestione della conformità normativa e nella protezione delle risorse dei clienti. Relativamente ai servizi e all'accessibilità, le neobanche si concentrano principalmente sui servizi bancari di base come conti correnti, conti di risparmio, pagamenti e, a volte, prestiti. Hanno la capacità di adattarsi rapidamente e fornire nuovi servizi che soddisfano le esigenze specifiche dei clienti. Inoltre, le neobanche forniscono servizi accessibili ovunque ci sia accesso a Internet. Questo è un enorme vantaggio per i clienti che viaggiano spesso o che non possono accedere facilmente a una filiale bancaria.

Esaminando i servizi delle banche tradizionali, si osserva che esse offrono una gamma completa di servizi tra cui assegni, risparmi, prestiti, mutui, prodotti di investimento e gestione patrimoniale. Ciò può risultare più interessante per i clienti che cercano soluzioni finanziarie complete. Ad ogni modo, le banche tradizionali

dispongono anche di servizi *online*, oltre alle filiali fisiche. La loro presenza *online* potrebbe non essere così sviluppata come quella delle neobanche, ma le opzioni di persona possono offrire un tocco personale che alcuni clienti potrebbero trovare rassicurante.

Infine, per quanto riguarda i destinatari, le neobanche spesso si rivolgono a clienti esperti di tecnologia, a gruppi demografici più giovani e a gruppi meno serviti che cercano innovazione nel settore bancario o che non sono stati pienamente soddisfatti dalle banche tradizionali.

Le banche tradizionali si rivolgono a un vasto pubblico, compresi coloro che preferiscono un mix di esperienze bancarie tradizionali e digitali e coloro che apprezzano un'ampia gamma di servizi finanziari integrati.

2.5 Un'analisi delle neobank nel panorama bancario europeo

Secondo alcune ricerche, le principali *neobank* europee si sono evolute da *startup* innovative a banche digitali più diversificate e redditizie; infatti, molte ora operano con licenze bancarie complete. La loro redditività è, generalmente, aumentata grazie all'accelerazione della crescita dei prestiti e alla nuova offerta di prodotti. Tuttavia, con il loro sviluppo, alcune di esse hanno dovuto affrontare sfide normative.

Gli analisti evidenziano le differenze nei loro modelli di *business*. Ad esempio, alcune *neobank*, come *Revolut*, *Starling*¹⁵, *Monzo*¹⁶, *N26* e *bunq*¹⁷ si concentrano

¹⁵ *Starling Bank* è una banca britannica, definita banca sfidante digitale o neobank, che fornisce conti correnti e conti bancari aziendali nel Regno Unito. È una banca autorizzata e regolamentata, fondata dall'ex COO di *Allied Irish Banks*, *Anne Boden*, nel gennaio 2014. www.milanofinanza.it

¹⁶ *Monzo Bank Ltd* è una banca online e una società di tecnologia finanziaria (*fintech*) con sede nel Regno Unito. Monzo è stata una delle prime "*internet-only bank*" basate su app, nel Regno Unito. L'azienda è stata fondata originariamente con il nome di "*Mondo*" nel 2015 da *Tom Blomfield*, *Jonas Huckestein*, *Jason Bates*, *Paul Rippon* e *Gary Dolman*. Il team si era incontrato mentre lavorava alla *Starling Bank*. Nel febbraio 2016, Monzo ha stabilito il record per la "campagna di *crowdfunding* più rapida della storia" quando ha raccolto 1 milione di sterline in 96 secondi tramite la piattaforma di investimento *Crowdcube*. www.milanofinanza.it

¹⁷ Fondata nel 2012 da *Ali Niknam*, *bunq* è diventata la seconda neo banca più grande dell'UE, nonché la prima banca – in oltre 35 anni – ad ottenere un'autorizzazione bancaria europea ed a raggiungere la redditività nel 2022 (essa è diventata la prima neobank a generare utili nell'UE).

principalmente sul *retail banking*. Altre si concentrano sui prestiti alle piccole e medie imprese (PMI), come *OakNorth*; sui finanziamenti al consumo a breve termine, come *Klarna*¹⁸; sui servizi di intermediazione finanziaria, come *Trade Republic*¹⁹; o semplicemente su pagamenti e trasferimenti senza una licenza bancaria completa, come *Wise*.

Negli ultimi cinque anni, le *neobank* europee hanno registrato una crescita rilevante. Sebbene ciò sia stato alimentato da continui afflussi di capitale degli investitori, la maggior parte delle principali *challenger bank* del Vecchio Continente è stata in grado di attrarre nuovi clienti con una remunerazione dei depositi più elevata - rispetto alle banche tradizionali, beneficiando in particolare del periodo di tassi di interesse più alti. Inoltre, hanno acquisito un ulteriore vantaggio aprendo la strada all'accesso anticipato al *trading* di criptovalute al grande pubblico, nonché alla capacità di offrire prodotti di investimento a commissioni inferiori rispetto alle banche tradizionali. Di conseguenza, hanno registrato una notevole espansione della loro base clienti, con un aumento medio annuo (YOY) di circa il 20% nel solo 2024, come si evince dalle ricerche.

Inoltre, la maggior parte delle *neobank* con focus sul retail ha ampliato significativamente i propri prestiti bancari dall'ottenimento della licenza bancaria. Ad esempio, *Revolut* ha aumentato la sua base di prestiti alla clientela di circa 1 miliardo di sterline dall'approvazione della licenza bancaria da parte della BCE nel 2021, tramite la sua filiale lituana. Tuttavia, non è riuscita a espandere le sue attività di credito nel suo mercato interno, il Regno Unito. Dopo un periodo di attesa di tre anni, *Revolut* ha ottenuto la licenza nazionale a luglio 2024, sebbene con restrizioni che limitano il lancio di nuovi prodotti fino alla completa approvazione. Non è ancora chiaro quando *Revolut* otterrà la sua licenza bancaria completa nel Regno

L'approccio dell'azienda è incentrato sulla figura dell'utente e ciò è stato determinante per la sua rapida espansione nel settore bancario europeo. www.altalex.com

¹⁸ *Klarna* è una società fintech svedese fondata nel 2005. Conta più di 93 milioni di clienti in tutto il mondo, a cui propone prevalentemente soluzioni pensate per semplificare i pagamenti online, rendendoli immediati, sicuri e fluidi. www.milanofinanza.it

¹⁹ *Trade Republic* è la più grande piattaforma di risparmio d'Europa. La società di intermediazione mobiliare tedesca, controllata dalla *Bundesbank* e da *BaFin*, è stata fondata nel 2015 a Berlino da *Christian Hecker*, *Thomas Pischke* e Marco Cancellieri con l'obiettivo di rivoluzionare il mondo degli investimenti. www.milanofinanza.it

Unito e, finché non lo farà, i fondi dei suoi clienti non saranno considerati depositi bancari, ma rimarranno conti di moneta elettronica non garantiti da un sistema di garanzia dei depositi.

Secondo gli studi, c'è altresì una spinta all'espansione all'estero. Ad esempio, *Revolut* sta perseguendo un'ambiziosa strategia globale per diventare una "banca digitale universale", espandendosi in America Latina attraverso l'acquisizione di una piccola entità argentina di finanza al consumo, *Banco Cetelem*, da BNP Paribas. *Starling* si sta concentrando sulla sua espansione nel mercato statunitense, valutando una quotazione in Borsa e una potenziale acquisizione per distribuire il suo software. Analogamente, *bunq* ha annunciato nell'aprile 2025 di aver richiesto una licenza di *broker-dealer* negli Stati Uniti, mentre la tedesca N26 ha abbandonato le sue ambizioni di espansione nel mercato statunitense nel 2021 per concentrarsi sulle sue attività in Europa.

Il report evidenzia che si sta assistendo anche a un generale ampliamento dei modelli di business. Ad esempio, *Klarna* si sta gradualmente trasformando da un istituto di credito focalizzato sul modello "compra ora, paga dopo" (BNPL) a un modello più universale, offrendo prodotti come conti di risparmio e carte di credito. Allo stesso modo, *Trade Republic*, dopo aver ottenuto la licenza bancaria tedesca nel 2023, aspira ad ampliare la propria offerta di prodotti nei prossimi anni. Un'altra tendenza emergente è il *cross-selling* di piani di telefonia mobile tramite offerte *eSIM*, sia tramite infrastrutture sviluppate internamente come *Revolut*, sia tramite partnership con terze parti come Monzo e N26.

La rapida espansione delle neobanche europee ha portato a una maggiore supervisione, in particolare nei settori dell'antiriciclaggio (AML) e della prevenzione dei reati finanziari. N26 è stata multata di 9,2 milioni di euro a maggio 2024 dall'autorità di regolamentazione tedesca *BaFin* per le sue carenze in materia di conformità, in particolare per la presentazione sistematicamente tardiva di segnalazioni di attività sospette nel 2022. *BaFin* aveva già fissato un limite di crescita per N26 nel 2021 per le sue carenze in materia di conformità AML, limitando l'*onboarding* di nuovi clienti, ma tale limite è stato revocato a giugno 2024 a seguito del miglioramento degli standard di conformità e dei processi di

reporting della banca. Nel Regno Unito, *Starling* è stata multata di 29 milioni di sterline nell'ottobre 2024 dalla *Financial Conduct Authority* (FCA) perché riteneva inadeguato il suo quadro normativo antiriciclaggio. Lo stesso è accaduto a Monzo, con sede nel Regno Unito, a cui è stata applicata una multa di 21 milioni di sterline nel luglio 2025; all'olandese *bunq*, a cui è stata inflitta una multa di 2,6 milioni di euro dall'autorità di regolamentazione nazionale nell'agosto 2025; e a *Revolut*, a cui è stata imposta una multa di 3,5 milioni di euro nell'aprile 2025 dall'autorità di regolamentazione lituana per le sue carenze in materia di antiriciclaggio nelle sue operazioni europee.

Con l'ottenimento delle licenze bancarie da parte delle banche concorrenti, il loro mix di ricavi si è spostato dalla dipendenza dalle commissioni di interscambio e di cambio a un maggiore contributo degli spread creditizi, grazie alla crescita dei loro portafogli prestiti. Allo stesso tempo, hanno anche diversificato ulteriormente la propria offerta in prodotti di intermediazione e di risparmio, nonché in abbonamenti a più livelli. Esempi significativi di questa tendenza sono *Revolut* e *Klarna*. La fintech britannica ha registrato un aumento del fatturato del 72% su base annua nel 2024, riflettendo l'espansione dei suoi prestiti e l'ampliamento della sua offerta di prodotti e della sua presenza globale, mentre i ricavi della svedese specializzata in BNPL sono cresciuti del 24% nello stesso periodo, principalmente grazie al suo crescente ecosistema di commercianti e alla sua base di consumatori, in particolare negli Stati Uniti.

Per quanto riguarda la redditività netta, si è osservata una tendenza generale al rialzo tra le neobank europee attraverso l'aumento del ROE, con la maggior parte delle entità in positivo secondo gli ultimi dati disponibili. Operatori come *Revolut* e *Wise* hanno raggiunto ROE elevati, rispettivamente del 31% e del 30%, nel 2024, circa tre volte la media bancaria europea del 10,5% nel quarto trimestre del 2024, secondo l'EBA. Al contrario, entrambe le neobank tedesche, N26 e *Trade Republic*, e persino *Klarna*, con ricavi elevati, hanno registrato risultati netti più deboli. *Klarna* è rimasta in perdita fino al 2023, a seguito delle elevate perdite su crediti inerenti al suo modello BNPL, mentre i rendimenti negativi di N26 riflettevano investimenti sostenuti in infrastrutture e vincoli normativi, sebbene abbia raggiunto

la redditività nel terzo trimestre del 2024. Benché siano disponibili i dati di *Trade Republic* per l'esercizio 2024, l'azienda ha iniziato a registrare un utile netto positivo nell'esercizio 2023 dopo anni di perdite, sebbene il suo ROE sia rimasto basso al 2,6%, limitato dalla sua ampliata base patrimoniale.

Ad ogni modo, alcuni analisti ritengono difficile che le neobank possano rivoluzionare il settore bancario europeo nel breve-medio termine, poiché la maggior parte delle principali banche tradizionali sta modernizzando attivamente la propria offerta per fidelizzare o attrarre consumatori più giovani ed esperti di tecnologia, confondendo di fatto i confini. A questo punto, si ritiene che la maggioranza dei clienti, in particolare nelle fasce di reddito senior e più elevate, tende ad affidarsi agli istituti tradizionali per le proprie attività bancarie principali, utilizzando potenzialmente banche concorrenti per i conti secondari.

2.6 Crescita ed espansione del mercato: uno sguardo al futuro

Le neobanche hanno rivoluzionato il modello di business bancario tradizionale, che si fondava su filiali fisiche, sistemi *IT legacy* e una vasta gamma di prodotti e servizi finanziari. Il metodo semplificato e basato sul digitale di questi nuovi operatori sfida questo modello concentrandosi su un insieme essenziale di servizi bancari forniti mediante canali digitali trasparenti ed efficienti. Tutto ciò ha fatto sì che le banche tradizionali rivedessero le modalità di erogazione dei servizi e adottassero modelli più rapidi e incentrati sul cliente.

Sebbene il supporto normativo sia stato fondamentale per la crescita delle neobanche, queste istituzioni devono ancora affrontare importanti sfide normative. In quanto banche esclusivamente digitali, esse devono riuscire a superare le difficoltà normative relative alla *privacy* dei dati, alla sicurezza informatica, all'antiriciclaggio (AML)²⁰ e alla tutela dei consumatori. Il quadro normativo è in

²⁰ L'Anti-Riciclaggio (AML) è un termine che comprende un'ampia gamma di leggi, regolamenti e procedure progettate per prevenire la pratica di generare reddito attraverso azioni illegali. Questi regolamenti richiedono alle istituzioni finanziarie di monitorare le transazioni dei loro clienti e segnalare qualsiasi attività sospetta.

continua evoluzione e le neobanche devono rimanere al passo con questi cambiamenti per garantire la conformità ed evitare sanzioni.

Il mantenimento della sicurezza e della *privacy* dei dati dei clienti è una delle questioni principali per le neobanche. Poiché operano completamente online, esse sono in modo particolare vulnerabili ad attacchi informatici e violazioni dei dati. Inoltre, in Europa per costruire e mantenere la fiducia dei clienti è fondamentale garantire solide misure di sicurezza informatica e aderire alle normative sulla protezione dei dati, come il Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati (GDPR),

Ulteriore sfida, per le neobanche, è quella di saper procedere tra le normative antiriciclaggio in vigore per evitare i reati finanziari. Con le loro barriere all'ingresso più basse e l'attenzione a velocità e praticità, devono garantire di disporre di efficaci controlli antiriciclaggio per individuare e prevenire attività fraudolente. Il mancato rispetto di queste normative può comportare sanzioni significative e danni alla reputazione.

Ci sono importanti osservazioni da fare anche nell'ambito della redditività: molte neobanche, nonostante la loro rapida ascesa e notorietà, fanno fatica a raggiungere la redditività. A differenza delle banche tradizionali, che generano ricavi da un'ampia gamma di prodotti e servizi finanziari, le neobanche spesso si affidano a un insieme limitato di flussi di entrate, come le commissioni di interscambio sulle transazioni con carta di debito e gli interessi sui depositi. Ma i modelli a commissioni basse o nulle che attraggono i clienti rendono, però, difficile il raggiungimento di una redditività sostenibile.

Le leggi AML coprono una moltitudine di comportamenti criminali, dall'evasione fiscale e corruzione pubblica al traffico di droga e al finanziamento di organizzazioni terroristiche. L'obiettivo è prevenire il movimento di fondi associati a questi crimini e interrompere le operazioni di coloro che utilizzerebbero il sistema finanziario per facilitare le loro attività illegali.

Una delle prime normative AML, il *Bank Secrecy Act (BSA)*, è stata istituita negli Stati Uniti nel 1970. Da allora, le normative AML sono continuamente evolute per stare al passo con il mutevole panorama delle transazioni finanziarie.

Negli ultimi anni, l'emergere delle criptovalute ha presentato nuove considerazioni per le normative AML. Le criptovalute possono offrire più anonimato rispetto ai sistemi finanziari tradizionali, che potrebbe potenzialmente essere sfruttato per attività illecite. Di conseguenza, le normative AML mirano a affrontare le considerazioni presentate dalle valute digitali. www.dirittobancario.it

Il futuro delle neobanche si mostra promettente, con un incremento importante e un'espansione del mercato previsti nei prossimi anni. Con la continua crescita dell'adozione del digitale a livello globale, questi istituti sono ben posizionati per conquistare una quota maggiore del mercato dei servizi finanziari. La loro capacità di offrire soluzioni bancarie fluide, intuitive e convenienti proseguirà probabilmente ad attrarre clienti, in particolare le generazioni più giovani e gli utenti esperti di tecnologia che danno priorità alla praticità e all'accessibilità digitale. Inoltre, con l'aumento dell'accesso a smartphone e Internet nelle regioni in via di sviluppo, le neobanche sono pronte ad espandere la loro portata nel sistema finanziario formale.

Si prevede, poi, che le neobanche proseguiranno la loro espansione internazionale, entrando in nuovi mercati in cui i sistemi bancari tradizionali sono sottosviluppati o privi di servizi incentrati sul cliente. Questa espansione sarà probabilmente guidata da partnership strategiche con aziende fintech locali, che possono fornire l'infrastruttura e la conoscenza del mercato necessarie a supportare la loro crescita. Oltretutto, il continuo sviluppo di iniziative di open banking, soprattutto in Paesi come Europa e Asia, faciliterà ulteriormente l'ingresso delle neobanche in nuovi mercati, consentendo loro di accedere e utilizzare i dati dei clienti delle banche tradizionali.

L'innovazione tecnologica continuerà ad essere un impulso per la crescita delle neobanche. Con l'evoluzione dei progressi nell'intelligenza artificiale, nell'apprendimento automatico, nella blockchain e nell'analisi dei big data, questi nuovi player avranno maggiori opportunità di migliorare la propria offerta di servizi e differenziarsi dalle banche tradizionali e dagli altri concorrenti fintech. Ad esempio, l'IA e l'apprendimento automatico possono essere utilizzati per sviluppare prodotti finanziari più sofisticati, come portafogli di investimento personalizzati o piani di risparmio automatizzati, personalizzati in base alle esigenze e alle preferenze dei singoli clienti.

La tecnologia blockchain²¹ ha un potenziale significativo per il futuro delle neobanche. Sfruttando la blockchain, potrebbero offrire transazioni finanziarie più sicure e trasparenti, ridurre i costi operativi e abilitare nuovi servizi come i pagamenti transfrontalieri e le soluzioni di finanza decentralizzata. Queste innovazioni potrebbero rivoluzionare ulteriormente i modelli bancari tradizionali e ampliare la gamma di servizi offerti dai nuovi operatori.

È probabile che le neobanche diversifichino la loro offerta di prodotti nei prossimi anni, andando oltre i servizi bancari di base per includere soluzioni finanziarie più complete. Ciò potrebbe comportare l'espansione in settori come assicurazioni, gestione patrimoniale e prestiti, offrendo così ai clienti un unico punto di riferimento per tutte le loro esigenze finanziarie. Tra l'altro, offrendo una gamma più ampia di servizi, le neobanche possono aumentare la fidelizzazione dei clienti, migliorare i flussi di fatturato e competere meglio con le banche tradizionali e altri fornitori di servizi finanziari.

Tuttavia, con la maturazione del settore delle neobanche, si potranno verificare molti consolidamenti, con neobanche più grandi e consolidate che acquisiscono concorrenti più piccoli per espandere la propria quota di mercato e le proprie capacità. Ciò, pertanto, potrebbe portare all'emergere di pochi attori dominanti nel settore, analogamente alle tendenze di consolidamento osservate in altri settori tecnologici. Fusioni e acquisizioni consentiranno alle neobanche di ampliare le

²¹ È un paradigma tecnologico che permette di sviluppare applicazioni basate su un sistema decentralizzato di condivisione e validazione delle informazioni dalle numerose applicazioni.

Il modello si basa sulla combinazione tra firma digitale e marca temporale. La prima garantisce che mittente e destinatario (o meglio i loro indirizzi digitali ID) di un qualsiasi tipo di messaggio, compresa una transazione monetaria, siano identificati in modo certo. Il secondo permette che un insieme di messaggi, validato con la marca temporale da parte di un nodo scelto casualmente da un robusto modello matematico, venga comunicato e scritto nel registro di tutti gli altri nodi della rete e reso irreversibile.

Si tratta di un vero e proprio un registro pubblico e condiviso, un libro contabile che si aggiorna automaticamente ed identicamente su ciascuno dei nodi che partecipano alla rete. Tutte le operazioni effettuate sono confermate dai singoli nodi attraverso software di crittografia che verificano un pacchetto di dati siglati con chiave privata, utilizzato per firmare le transazioni e per poterle controllare in qualsiasi momento.

Tutto il sistema garantisce l'identità digitale di chi ha autorizzato gli scambi, intesa principalmente come ID, ossia come indirizzo digitale di un conto non necessariamente ricollegabile a un individuo o a una società. www.borsaitaliana.it

proprie operazioni, accedere a nuove tecnologie ed estendersi in nuovi mercati in modo più rapido ed efficiente.

Oltre al consolidamento, si prevede un aumento della cooperazione tra neobanche e banche tradizionali. Molte banche tradizionali hanno riconosciuto il valore della partnership con le neobanche per migliorare le proprie capacità digitali e offrire servizi più innovativi ai propri clienti. Queste collaborazioni possono essere reciprocamente vantaggiose, poiché, mentre le banche tradizionali forniscono competenze normative e un portafoglio clienti, le neobanche apportano rapidità, innovazione e una profonda comprensione delle tecnologie digitali. Tutto ciò potrebbe portare allo sviluppo di modelli finanziari ibridi, che uniscono i punti di forza del sistema bancario tradizionale e quelli dell'innovazione digitale, con benefici per i consumatori e per l'intero sistema finanziario.

Ad ogni modo, benché il futuro delle neobanche viene visto con ottimismo, bisogna sottolineare che esse dovranno affrontare continue pressioni normative e competitive. Infatti, con la continua crescita e il cambiamento radicale del settore finanziario, è probabile che le autorità di regolamentazione impongano una supervisione più rigorosa per garantire la stabilità finanziaria, la tutela dei consumatori e il rispetto delle normative antiriciclaggio (AML) e sulla privacy dei dati. Le neobanche dovranno investire in solidi sistemi di conformità e mantenere solidi rapporti con le autorità di regolamentazione per orientarsi in questo contesto sempre più complesso.

Inoltre, poiché nel settore si prevede un inasprimento della concorrenza con l'emergere incessante di nuovi operatori e l'accelerazione degli sforzi di trasformazione digitale da parte delle banche tradizionali, le neobanche, per rimanere al passo con i tempi, dovranno concentrarsi sull'innovazione continua, sul miglioramento della propria proposta di valore e sulla costruzione di solide relazioni con i clienti. Dovranno, tuttavia, differenziarsi offrendo prodotti e servizi unici che rispondano a specifiche esigenze, o puntando a mercati di nicchia poco serviti dalle banche tradizionali.

Per ottenere, poi, una redditività sostenibile rimane una sfida significativa. Infatti, sebbene i loro modelli a basso costo e senza commissioni abbiano avuto successo

nell'attrarre clienti, spesso si traducono in margini ridotti, difficili da mantenere nel lungo termine. Quindi, le neobanche, per affrontare la questione, dovranno ricercare nuove fonti di reddito, come l'offerta di servizi premium, il pagamento di funzionalità aggiuntive o l'espansione in aree più redditizie dei servizi finanziari, come il credito o la gestione patrimoniale.

Si osserva anche che le neobanche potrebbero dover rivalutare le proprie strategie di acquisizione clienti, concentrandosi sulla costruzione di relazioni a lungo termine con segmenti di clientela redditizi, piuttosto che perseguire una rapida crescita attraverso un marketing aggressivo e offerte promozionali. Ottimizzando le proprie strutture di costo e diversificando le fonti di ricavo, le neobanche possono costruire un modello di business più sostenibile e remunerativo, garantendo il loro successo a lungo termine in un mercato sempre più competitivo.

Inoltre, nel lungo termine, si prevede, che le neobanche avranno un profondo impatto sul settore finanziario, determinando cambiamenti significativi nelle modalità di erogazione e fruizione dei servizi finanziari. Continuando a innovare e ad ampliare la propria offerta, esse potrebbero ridefinire l'esperienza bancaria, stabilendo nuovi standard in termini di servizio al cliente, trasparenza e accessibilità. Tale mutamento potrebbe portare a un sistema finanziario più incentrato sul cliente e inclusivo, in cui i consumatori hanno maggiore controllo sulla propria vita finanziaria e accesso a una gamma più vasta di servizi personalizzati in base alle loro esigenze.

Peraltro, si ritiene che la crescita delle neobanche velocizzerà la trasformazione digitale del settore finanziario in generale, poiché le banche tradizionali saranno costrette a innovare e ad adottare nuove tecnologie per rimanere competitive. Ciò potrebbe dare vita a un ecosistema finanziario più dinamico e competitivo, in cui neobanche e banche tradizionali coesistono e collaborano per offrire servizi migliori ai consumatori. In definitiva, il successo delle neobanche dipenderà dalla loro capacità di affrontare le sfide della crescita, della regolamentazione e della redditività, continuando a fornire soluzioni innovative e basate sul cliente.

2.7 Il caso dell'acquisizione Banca Sella – Hype

Agli inizi del mese di novembre 2025, il contesto bancario italiano assiste ad una rilevante manovra societaria: l'unione strategica tra la solidità di Banca Sella e l'agilità di Hype.

Il settore bancario è dominato da una competizione agguerrita, in cui le fintech e le banche tradizionali lottano per l'attenzione del cliente. L'operazione banca sella-hype rappresenta una risposta alle richieste del mercato contemporaneo; essa non è solo un fatto interno, ma un intervento tattico per acquisire vantaggi rispetto ai grandi concorrenti.²²

La decisione di Banca Sella di acquisire il pieno controllo di Hype arriva, peraltro, come parte di una strategia più ampia per potenziare la sua offerta digitale, rispondendo alla rapida adozione di soluzioni bancarie *online* e *mobile*. Con i consumatori sempre più orientati verso esperienze bancarie *digital-first*, l'integrazione della piattaforma di Hype con le solide infrastrutture di Banca Sella permetterà al gruppo di offrire una gamma più completa di servizi, soddisfacendo sia i clienti tradizionali che quelli più giovani e tecnologicamente evoluti.

Hype, lanciata nel 2015 come *startup* sotto il gruppo di Banca Sella, ha rapidamente ottenuto popolarità tra i giovani e i clienti digitalmente nativi. Offrendo una *banking experience* senza interruzione e *mobile-first*, è diventata una delle soluzioni bancarie digitali più apprezzate in Italia. Con oltre 1,9 milioni di clienti, Hype ha rivoluzionato la gestione delle finanze personali, combinando le funzioni bancarie tradizionali con la rapidità e la semplicità richieste dai consumatori moderni.

Nel corso della sua crescita, Hype ha attirato un ampio numero di utenti, diventando uno dei conti correnti digitali più utilizzati in Italia.

²² La concorrenza nel *digital banking* non proviene più solo da banche tradizionali e neobanche. I veri competitor emergenti sono le *Big Tech* (*Google*, *Apple*, *Amazon*) che, tramite i servizi di pagamento e *wallet*, erodono la relazione diretta tra cliente e banca, e le *Challenger Banks* pan-europee (*N26*, *Revolut*) che offrono servizi di base a costo zero.

L'entità Sella-Hype risponde a questa doppia minaccia con una duplice strategia: l'agilità e l'esperienza utente di Hype per competere con le neobanche sul segmento giovane, e la solidità e la gamma completa di servizi di Banca Sella per offrire una proposta di valore più profonda e fiduciaria rispetto alle *Big Tech*. Questa combinazione è l'unica difesa efficace contro l'erosione del margine di intermediazione e la perdita della relazione con il cliente. www.milanofinanza.it

Tuttavia, nel 2019, Banca Sella entra in una *joint venture* con *Illimity Bank*, il cui obiettivo era quello di potenziare ulteriormente Hype e accelerare la sua espansione nel panorama *fintech*. In questo contesto, *Illimity Bank* ha acquisito una partecipazione del 50% in *Hype*, facendo sì che la proprietà della *fintech* fosse divisa tra Banca Sella e *Illimity*.

Pertanto, con questa acquisizione, Banca Sella torna ad avere il controllo totale di *Hype*, riprendendo completamente la proprietà della *fintech* che aveva cofondato. L'operazione segna la fine della *joint venture* e l'integrazione di Hype sotto l'ala di Banca Sella, anche se la *fintech* manterrà la sua indipendenza in termini di brand e approccio al mercato.

L'acquisizione²³ del 100% di Hype deve essere interpretata come un tassello fondamentale nella visione industriale di lungo periodo del Gruppo Sella.

Ma, come si può osservare, il percorso intrapreso ha seguito una procedura ben definita:

- Il Consiglio di Amministrazione di Banca Sella e quello della holding di controllo, Banca Sella Holding, hanno deliberato insieme di avanzare una proposta di acquisto.
- L'offerta è stata indirizzata specificamente al 50% delle azioni di Hype, che era detenuto dall'istituto di credito *illimity Bank*.
- Tale processo è stato eseguito rispettando le clausole stabilite nei patti parasociali della *joint venture*, che in precedenza prevedeva una gestione paritetica al 50%.
- Nel medesimo tempo, è stata avviata la procedura per l'acquisto del restante 50% delle azioni, che faceva capo a Banca Sella Holding, la società capogruppo.

A seguito della ricezione della proposta formale, *illimity Bank* ha ufficializzato la sua decisione di procedere con la vendita della propria quota. Tale scelta ha

²³ L'operazione vede Banca Sella acquisire il 100% di Hype da *illimity Bank* (50%) e Banca Sella Holding (50%) per 85 milioni di euro (per la quota *illimity*), con l'intento strategico di procedere a una fusione per incorporazione. L'obiettivo è massimizzare la competitività in segmenti complementari e altamente innovativi del mercato finanziario. L'analisi tecnica valuta il premio di 85 milioni come giustificato dal multiplo per cliente e dal potenziale di crescita futura.
www.borsaitaliana.it

permesso a Banca Sella di completare l'iter per l'acquisizione della partecipazione precedentemente in mano al partner. La transazione evidenzia come la strategia di *illimity*, recentemente entrata nell'orbita di Banca *Ifis* tramite un'operazione che ne ha alterato l'assetto, abbia trovato un punto di svolta nell'uscita dalla *joint venture*. Per quanto concerne la parte finanziaria dell'accordo, essa è stata definita con precisione e trasparenza, attenendosi ai meccanismi valutativi stabiliti in precedenza tra i soci. La valutazione non è stata lasciata al libero mercato, ma ancorata a parametri oggettivi:

- *Illimity Bank* ha dato conferma della sua intenzione di cedere la metà del capitale sociale di Hype.
- La parte azionaria è stata acquistata da Banca Sella per un ammontare pari a 85 milioni di euro.
- Tale valore è stato stabilito in base alla stima fornita da uno dei periti indipendenti previsti all'interno degli accordi tra i soci.

L'operazione ha richiesto anche l'acquisto concomitante della rimanente metà del capitale, che era sotto il controllo diretto della capogruppo Banca Sella Holding. Questa doppia manovra ha conferito a Banca Sella la proprietà totale della piattaforma, aprendo la strada al prossimo passo evolutivo.

Dunque, il corrispettivo di 85 milioni di euro²⁴ per la quota del 50% rappresenta un dato fondamentale, che riflette la valutazione del potenziale di crescita e dell'attuale posizionamento di mercato di Hype. È un investimento significativo che sottolinea la ferma convinzione del Gruppo Sella nelle prospettive future del *digital banking* e nel ruolo centrale che Hype è destinata a ricoprire in tale contesto. Questa somma

²⁴ Il corrispettivo di 85 milioni di euro è il risultato di un processo di valutazione rigoroso, come previsto dai patti parasociali. In termini finanziari, una valutazione così elevata per una quota minoritaria (50%) in una società di moneta elettronica, riflette non tanto gli asset fisici, quanto tre fattori chiave:

-Utenti Acquisiti: I 1,9 milioni di clienti rappresentano un patrimonio difficilmente replicabile e un enorme potenziale di *up-selling* e *cross-selling* di servizi bancari più remunerativi.

-Tecnologia (*AI-Driven*): Il *know-how* tecnologico di Hype, con focus sull'Intelligenza Artificiale, è un acceleratore di innovazione per Banca Sella.

-Posizionamento di Mercato: Hype detiene una forte **brand awareness** tra il target giovane, rendendola un asset strategico per la crescita futura del Gruppo.

Questo investimento dimostra che il Gruppo Sella è disposto a pagare un premium per l'accesso immediato a tecnologia e utenza in un segmento cruciale del settore.

www.aziendabanca.it

è il prezzo per assicurarsi il controllo esclusivo di una piattaforma che vanta un'ampia base di utenza e una tecnologia all'avanguardia.

L'obiettivo dell'intera operazione non è soltanto l'acquisizione del controllo, ma la piena integrazione operativa della piattaforma nell'istituto di credito. Infatti, la deliberazione strategica di Banca Sella include, un piano preciso: e cioè realizzare una fusione per incorporazione di Hype nella Banca Sella stessa.

Questo progetto rientra totalmente nei programmi di sviluppo e consolidamento complessivi del Gruppo. La manovra è volta a rafforzare sia il posizionamento sul mercato di Banca Sella, sia le strategie di Hype, attraverso l'arricchimento e la sinergia delle offerte di prodotti e servizi di entrambe le realtà. La finalità è creare una struttura capace di operare con maggiore efficacia e rispondenza alle dinamiche del settore.

L'integrazione completa è ideata per elevare la competitività di entrambi gli attori, specialmente in ambiti di mercato che sono complementari e che richiedono un altissimo grado di innovazione. La fusione rappresenta il culmine di un percorso, permettendo di ottenere il massimo beneficio dalle sinergie operative e tecnologiche. Questo passo è fondamentale per mantenere un vantaggio competitivo nell'era della tecnologia finanziaria, dove la velocità di adattamento è l'elemento determinante.

Tuttavia, bisogna sottolineare che il perfezionamento dell'intera operazione societaria non è immediato, ma è subordinato all'ottenimento di precise autorizzazioni da parte delle istituzioni di vigilanza. In particolare, il percorso prevede il controllo e l'autorizzazione di due entità:

- Il progetto di acquisizione e conseguente fusione è soggetto all'autorizzazione della Banca d'Italia.
- È necessaria l'approvazione di tutte le Autorità competenti in materia di regolamentazione bancaria e concorrenza.

Questo passaggio formale garantisce che la transazione si svolga nel rispetto delle normative vigenti e non comprometta la stabilità del sistema finanziario.²⁵

²⁵ Il processo di autorizzazione da parte di Banca d'Italia per l'acquisizione di una partecipazione qualificata e per la successiva fusione richiede una verifica approfondita della solidità finanziaria,

Dal punto di vista tecnologico, l'operazione accelera i processi di sviluppo di nuove funzionalità basate su sistemi di apprendimento automatico. L'obiettivo è offrire un'esperienza utente iper-personalizzata, anticipando le esigenze del cliente e offrendo supporto predittivo. Quindi, il vantaggio di questa fusione è la possibilità di concentrare gli sforzi e i capitali in un'unica direzione di sviluppo, velocizzando l'adozione di soluzioni innovative per la clientela.

Bisogna osservare, poi, che le operazioni di grande rilevanza hanno sempre una ripercussione sulla solidità patrimoniale dell'istituto acquirente. In questo caso, l'acquisizione di Hype avrà un effetto misurabile sul *Common Equity Tier 1* (CET1), l'indicatore chiave della capacità di una banca di far fronte a perdite inattese.

L'operazione, dunque, determinerà sul coefficiente patrimoniale CET1 di Banca Sella una variazione negativa pari a -3,46%.

Questa riduzione, sebbene significativa, è prevista essere temporanea e neutralizzata grazie a specifiche manovre interne già pianificate. La gestione attenta dei capitali è un tratto distintivo di Banca Sella e la strategia prevede di assorbire completamente l'impatto.

La banca ha già avviato ottimizzazioni patrimoniali in corso di realizzazione appositamente indirizzate a compensare l'assorbimento di capitale dovuto all'acquisto. Questi interventi assicurano che, nonostante l'investimento, la posizione di solidità finanziaria rimanga eccellente. È importante notare la proiezione sul coefficiente CET1, che è previsto mantenere un livello superiore al 20% al termine dell'anno finanziario.

Tale risultato è la dimostrazione della solidità finanziaria del Gruppo e della sua capacità di sostenere operazioni strategiche di crescita senza compromettere la propria stabilità. Questo dato invia un segnale forte agli investitori e ai regolatori, posizionando Banca Sella come un player estremamente solido.

dell'idoneità del *management* e della coerenza del piano industriale. I tempi tipici di approvazione per una fusione di questa complessità variano tra i sei e i dodici mesi. Parallelamente, le autorità antitrust (Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato) valuteranno se l'operazione possa creare una posizione dominante nel *digital banking* italiano.
www.borsaitaliana.it

Per quanto riguarda l'analisi sulla Redditività, si sottolinea che l'impatto sul CET1 è il prezzo per una crescita attesa nella redditività. La fusione è destinata a migliorare il *Return on Equity* (ROE) del Gruppo nel medio termine, grazie alle sinergie di costo e ricavo.

In relazione ai ricavi, l'integrazione completa di Hype e la conseguente migrazione a prodotti a maggiore margine (margine di intermediazione) come prestiti personali, assicurazioni e investimenti, incrementerà il ROE.

In relazione ai costi, l'unificazione delle piattaforme IT e l'eliminazione delle duplicazioni gestionali ridurrà significativamente il *cost/income ratio*.

Si prevede che, una volta ammortizzati i costi di integrazione (stimati in 2-3 anni), l'operazione fornirà un contributo marginale positivo al ROE, superando i benefici che Hype avrebbe potuto portare operando come entità separata. Gli investimenti previsti in *digital transformation* nel piano industriale sono focalizzati proprio sull'automazione dei processi di *onboarding* e *servicing*, pilastri per mantenere il *cost/income ratio* sotto controllo e garantire una redditività sostenibile.

La forza di Hype risiede nella sua utenza. Infatti, con 1,9 milioni di clienti, la piattaforma ha dimostrato una straordinaria capacità di penetrazione nel mercato. Questo dato non è solo un numero, ma la prova tangibile di un modello di servizio che ha saputo attrarre e fidelizzare un vasto pubblico, specialmente tra i giovani. Quindi, si può dire che il patrimonio di clientela, unito al know-how tecnologico, è il vero motore che giustifica l'elevato valore dell'operazione e il conseguente progetto di fusione.

L'integrazione di un'entità digitale come Hype in una struttura tradizionale non è una novità, ma la scelta di mantenerne l'offerta indipendente e distintiva è l'elemento che differenzia Banca Sella. Si mira a creare una banca ibrida: solidità tradizionale per la fiducia e agilità fintech per l'esperienza utente. Questo posizionamento unico offre al cliente il meglio dei due mondi, un valore raro in un mercato dove spesso si deve scegliere tra sicurezza e velocità.²⁶

²⁶ Un aspetto fondamentale per i clienti con esigenze evolute è la possibilità di avere un punto di riferimento fisico. L'integrazione permette a Hype di avvalersi anche della rete di succursali di Banca Sella. Questo è un fattore di rassicurazione e un punto di accesso a consulenza personale per operazioni che richiedono maggiore complessità o fiducia diretta. www.aziendabanca.it

L'opportunità di avere a disposizione sia il modello tradizionale basato sulla relazione (punto di forza di Sella) sia l'esperienza *AI driven* (punto di forza di Hype) crea una barriera competitiva elevata. Mentre molte banche digitali faticano a offrire prodotti complessi (mutui, investimenti gestiti) e molte banche tradizionali faticano sull'esperienza mobile, il connubio banca sella hype promette di eccellere su entrambi i fronti. Questa è la vera chiave per la leadership.

Per Banca Sella, dunque, l'acquisizione rappresenta un passo cruciale nella sua strategia di trasformazione digitale. Nell'ambito dell'accordo, Hype manterrà il suo brand e la sua *user experience* indipendente, ma beneficerà delle risorse e della scala di una banca consolidata.

In conclusione, l'acquisizione di Hype segna una tendenza crescente nel settore fintech, dove le startup digitali stanno sempre più cercando di allearsi con istituzioni finanziarie tradizionali per ottenere stabilità e scalabilità. Sebbene le fintech indipendenti abbiano avuto successo nell'offrire soluzioni innovative, la necessità di stabilità finanziaria, conformità alle normative e una base clienti più ampia le spinge verso alleanze o acquisizioni con attori più consolidati. Per Hype, quindi, questa acquisizione garantisce continuità nell'innovazione all'interno di un quadro finanziario solido.²⁷

²⁷ In definitiva, il successo di un'operazione finanziaria si misura con i vantaggi che apporta al consumatore finale. In questo caso, i clienti attuali e futuri di Hype e Banca Sella vedranno un ampliamento rilevante delle possibilità operative.

I clienti di Hype potranno usufruire di una gamma di offerta notevolmente ampliata che va oltre i servizi di moneta elettronica.

Avranno accesso a prodotti bancari complessi che solo la solidità di Banca Sella può garantire.

Il mantenimento dell'identità digitale e dell'esperienza utente semplice di Hype, unito alla profondità dei servizi di Banca Sella, crea un prodotto finanziario estremamente competitivo e completo, capace di accompagnare il cliente in ogni fase della sua vita finanziaria.

www.aziendabanca.it

CAPITOLO III

ISYBANK, WIDIBA, HYPE S.P.A.: UN'ANALISI COMPARATIVA

3.1 Isybank, Widiba, Hype S.p.A.: la storia

Isybank S.p.A. è un istituto di credito italiano che offre servizi bancari digitali. La banca non ha filiali presenti sul territorio, essendo un'organizzazione soltanto digitale accessibile tramite apposita applicazione che in caso di necessità si appoggia alle sedi fisiche del gruppo Intesa Sanpaolo.

Nasce nel 2008 come Banca ITB S.p.A., con l'intento di creare una banca esclusivamente dedicata ai tabaccai, offrendo conti correnti, fidi, depositi,

finanziamenti, servizi di incasso e di pagamento. In contemporanea questi servizi erano stati messi a disposizione anche dei cittadini.

Alla fine del 2016 il gruppo Intesa Sanpaolo, già proprietario del 10% delle quote, ha rilevato il restante 90% di Banca ITB, che viene rinominata Banca 5 S.p.A. La nuova denominazione si riferisce al numero di prodotti che il gruppo bancario intendeva offrire al nuovo obiettivo di clientela da raggiungere attraverso la rete dei tabaccai, ovvero le fasce della popolazione poco dotate di servizi bancari: carte, prestiti, conto, assicurazioni e servizi.

Una trasformazione avviene nell'ambito del Piano d'Impresa 2022–2025 di Intesa Sanpaolo, che prevede un forte investimento nella digitalizzazione e nella creazione di un modello bancario completamente *mobile-based*. In questo contesto, Banca 5 viene riorganizzata e rilanciata come Isybank S.p.A., presentata ufficialmente il 15 giugno 2023 come la nuova banca digitale del gruppo. Il progetto, sviluppato in collaborazione con partner tecnologici internazionali come *Thought Machine* e *Google*, mira a offrire un'esperienza bancaria semplificata, accessibile esclusivamente tramite smartphone e orientata a una clientela giovane e *digital-native*.

Nel 2024 la Banca, finita la fase di start-up e di attivazione della nuova piattaforma tecnologica (*app e core banking system*), ha focalizzato la propria azione commerciale sull'acquisizione di nuovi clienti, ulteriori rispetto a quelli oggetto di conferimento da Intesa Sanpaolo e sul lancio di nuovi prodotti per incrementare l'attrattività dell'offerta, conseguendo significativi risultati.

- Banca *Widiba* S.p.A. (*Wise Dialog Bank*) nasce l'8 novembre 2013 all'interno del Gruppo Montepaschi, con l'obiettivo strategico di creare una banca online capace di integrare innovazione tecnologica, consulenza finanziaria e un modello di relazione centrato sull'esperienza dell'utente.

Il lancio sul mercato avviene nel settembre 2014, segnando l'ingresso di Widiba nel panorama delle banche digitali italiane. Fin dall'inizio, l'istituto si caratterizza per

un modello 100% digitale, affiancato da una rete di consulenza finanziaria distribuita sul territorio nazionale.

Nel 2015, contestualmente all'introduzione nel sistema bancario della portabilità del conto, la Banca lancia, prima in Italia, il servizio *WidiExpress* che consente sia il trasferimento automatico del conto e di tutti i servizi ad esso collegati sia la chiusura definitiva di un rapporto bancario presso terzi attraverso la compilazione un *form* online, innovazione che ha consentito di vincere il premio ABI Innovazione e il premio dei premi.

Nel 2016 Banca Widiba lancia il primo mutuo in Italia interamente digitale, per il quale la Banca vince il premio ABI Cerchio d'oro Mutuo 100% digitale.

Nello stesso anno, la Banca dà vita a *WISE*, la piattaforma proprietaria per la consulenza globale e la pianificazione finanziaria completa di *Robo-for-Advisor* e integrata con tutti gli strumenti gestionali. Inoltre, diventa il primo istituto bancario italiano a ottenere lo standard internazionale di qualità UNI ISO tramite ente terzo accreditato e indipendente nell'ambito del proprio servizio di consulenza patrimoniale globale. Sempre nel 2016 viene lanciata la nuova "*Widiba 2020*", un'innovazione nel panorama finanziario italiano, che fornisce ai clienti un motore di ricerca intelligente sviluppato interamente nei laboratori della banca con utilizzo di big data.

Nel 2019 la Banca lancia *My Instant Credit*, per una rateizzazione istantanea delle spese e l'accesso al conto tramite *Home Assistant* (*Google Home*).

Nel 2020 la Banca si presenta al mercato con una brand *identity* completamente rinnovata in tutti i suoi elementi: inserisce Banca all'interno del proprio nome, presentando un nuovo logo, una nuova immagine coordinata, un nuovo sito e un piano di restyling degli uffici della consulenza finanziaria in tutta Italia.

Nel 2021, Banca Widiba è tra i primi istituti in Italia a permettere l'apertura di un conto corrente tramite SPID. Nello stesso anno, la Banca lancia *Dialogue*, un'innovativa funzionalità di *videobanking* che permette ai clienti di interfacciarsi con la banca attraverso un nuovo canale di relazione a distanza, pur preservando una modalità di interazione "*face to face*".

Inoltre, presenta la Carta della Responsabilità, una *roadmap* che illustra l'insieme di iniziative concrete che compongono un nuovo modo di fare impresa in diversi ambiti della sostenibilità ambientale, sociale e aziendale.

Nel 2023, la Banca lancia il programma “*Team CF*” (*Next Generation e Partnership*), proseguendo nello sviluppo di un modello di consulenza in grado di garantire ai clienti un servizio sempre più a 360° gradi attraverso un processo totalmente digitalizzato.

Nel 2024 Banca Widiba sigla un accordo con *i Genius* per l'integrazione dell'intelligenza artificiale generativa applicata alla *business intelligence & analytics* all'interno dell'offerta per la Rete di Consulenza Finanziaria, fornendo la possibilità di interagire con un nuovo strumento in grado di semplificare attività come la gestione e il controllo delle posizioni dei clienti, generare in tempo reale grafici e report personalizzati, evidenziare nuovi trend e fare previsioni sulla base di dati storici.

Hype S.p.A. oggi si presenta come una delle più importanti *challenger bank* attive in Italia.

L'idea alla base di HYPE nasce nel 2014 in un contesto fortemente simbolico: un lanificio del XVIII secolo a Biella, luogo che unisce tradizione imprenditoriale e innovazione tecnologica. È qui che prende forma il progetto di una piattaforma finanziaria interamente gestibile da smartphone, con l'obiettivo di ridefinire il rapporto tra individuo e denaro.

Il lancio ufficiale avviene nel 2015, quando HYPE presenta al mercato un conto digitale completamente integrato in un'app mobile, anticipando molte delle tendenze che caratterizzeranno il settore negli anni successivi. La rapidità di adozione da parte degli utenti è evidente: nel 2017, a circa due anni dal lancio, la piattaforma supera i 100.000 clienti, confermando la crescente domanda di soluzioni finanziarie semplici, immediate e accessibili.

Un passaggio istituzionale rilevante avviene nel 2019, quando HYPE assume la forma giuridica di società per azioni, segnando una fase di consolidamento e maturazione del modello di business. Questo mutamento consente all'azienda di

rafforzare la propria posizione nel panorama fintech italiano e di strutturare una governance più adatta alla crescita su larga scala.

Contemporaneamente, HYPE si afferma come una delle principali realtà fintech del Paese, contribuendo alla definizione di nuovi standard di design, comunicazione e *user experience* nel settore bancario digitale. HYPE, dunque, nasce con l'obiettivo di proporre un modello innovativo di servizi bancari e di pagamento, fondato sulla gestione quotidiana del denaro tramite smartphone e su una *customer experience* in costante evoluzione. Il suo lancio nel 2015, in occasione della Social Media Week di Milano, segna l'ingresso ufficiale nel mercato italiano delle *neobank*, di cui HYPE diventerà uno dei principali riferimenti.

Un ulteriore momento di svolta si verifica nel 2025, quando Banca Sella acquisisce il 100% di HYPE, riassorbendo la quota precedentemente detenuta da illimity Bank. L'operazione, del valore di 85 milioni di euro, punta a rafforzare la strategia del gruppo nel *digital banking* e a integrare pienamente HYPE nel proprio ecosistema tecnologico e finanziario. Tale acquisizione conferma la centralità di HYPE nel processo di innovazione del settore bancario italiano e ne consolida il ruolo come piattaforma digitale di riferimento per oltre 1,9 milioni di clienti.

Oggi HYPE si configura come una *neobank* italiana di primo piano, caratterizzata da un modello operativo basato su tecnologia avanzata, design intuitivo e un approccio orientato alla semplificazione della gestione finanziaria personale. La sua evoluzione testimonia la trasformazione del mercato bancario nazionale, sempre più orientato verso soluzioni digitali, flessibili e *user-centric*.

3.2 Confronto economico e patrimoniale, e struttura operativa

Di seguito si riportano i Bilanci riclassificati di *Isybank*, *Widiba*, *Hype*:

ISYBANK

STATO PATRIMONIALE	2024	2023	Variazioni assolute	%
ATTIVITA'				
Cassa e disponibilità liquide	421.195	186.663	234.532	
Finanziamenti verso banche	2.042.180	1.710.269	331.911	19
Finanziamenti verso clientela	291.575	280.327	11.248	4
Crediti verso clientela valutati al costo ammortizzato	291.575	280.327	11.248	4
Attività finanziarie val. FV con impatto a CE	293	212	81	38
Attività finanziarie val. FV con impatto OCI	8	62	-54	-87
Partecipazioni	211.630	161.633	49.997	30,9
Attività materiali e immateriali	1.419	2.854	-1.435	-50
Attività di proprietà	154	1.362	-1.208	89
Diritti d'uso acquisiti con leasing	1.265	1.492	-227	-15
Attività fiscali	5.167	1.121	4.046	
Altre voci dell'attivo	38.852	22.676	16.176	71
Totale Attivo	3.012.319	2.365.817	646.502	27
PASSIVITA'				
Debiti verso banche al costo ammortizzato	24	2	22	
Debiti verso clientela al costo ammortizzato e titoli in circolazione	2.524.168	1.952.251	571.917	29
Passività fiscali	4.360	478	3.882	
Altre voci del passivo	71.169	26.183	44.986	
di cui debiti per leasing	1.299	1.508	-209	-13,9
Fondi per rischi e oneri	16.765	2.020	14.745	
di cui fondi per impegni e garanzie finanziarie rilasciate	63	1	62	
Capitale	31.000	30.300	700	2
Riserve	351.276	349.589	1.687	0,5
Riserve da valutazione	-178	-145	33	23
Risultato netto	13.735	5.139	8.596	
Totale Passivo e Patrimonio Netto	3.012.319	2.365.817	646.502	27
CONTO ECONOMICO				
Interessi netti	99.196	37.707	61.489	
Commissioni nette	-1.268	-620	648	
Risultato netto delle attività e passività finanziarie al fair value	400	167	233	
Altri proventi (oneri) operativi netti	1.449	-37	1.486	
Proventi operativi netti	99.777	37.217	62.560	
Spese del personale	-4.318	-2.887	1.431	50
Spese amministrative	-24.006	-7.449	16.557	
Ammortamento immobilizzazioni immateriali e materiali	-434	-743	-309	-41,6
Costi operativi	-28.758	-11.079	17.679	
Risultato della gestione operativa	71.019	26.138	44.881	
Rettifiche di valore nette su crediti	-3.798	-15.034	-11.237	-74,7
Altri accantonamenti netti e rettifiche di valore nette su altre attività	-39.649	-3.180	36.469	
Risultato corrente lordo	27.572	7.924	19.648	
Imposte sul reddito	-11.517	-1.746	9.771	
Oneri di integrazione e incentivazione all'esodo (al netto delle imposte)	-8	-996	-988	-99
Tributi ed altri oneri riguardanti il sistema bancario e assicurativo (al netto delle imposte)	-2.312	-43	2.269	
Risultato netto	13.735	5.139	8.596	

WIDIBA

STATO PATRIMONIALE	2024	2023	Variazione assoluta	Variazione %
ATTIVITA'				
Cassa e disponibilità liquide	2.985.032	2.266.538	718.495	31,7%
Finanziamenti banche	1.031.539	1.325.395	-293.855	-22,2%
Finanziamenti clientela	943.019	973.605	-30.586	-3,1%
Attività in titoli	1	1	0	0%
Derivati (attivo)	34.678	41.915	-7.237	-17,3%
Attività materiali e immateriali	42.220	44.911	-2.690	-6%
Attività fiscali	8.847	6.814	2.033	29,8%
Altre attività	76.893	64.078	12.814	20%
Totale Attivo	5.122.229	4.723.256	398.973	8,4%
PASSIVITA'				
Debiti verso clientela	3.211.331	2.984.329	227.002	7,6%
Debiti verso banche	1.568.740	1.447.676	121.064	8,4%
Derivati (passivo)	11.981	9.038	2.943	32,6%
Fondi a destinazione specifica	14.184	12	2.261	n.s.
Passività fiscali	1.260	3.575	-2.315	-64,8%
Altre passività	80.789	66.725	14.065	21,1%
Patrimonio netto	233.944	199.990	33.954	17%
Utile (Perdita) d'esercizio	33.956	54.014	-20.058	-37,1%
Totale Passivo e PN	5.122.229	4.723.256	398.973	8,4%
CONTO ECONOMICO	2024	2023	Variazioni assolute	%
Margine di interesse	103.378	134.428	-31.049	-23
Commissioni nette	23.062	20.740	2.322	11
Margine intermediazione primario	126.440	155.168	-28.728	-19
Risultato netto della negoziazione, delle valutazioni al fair value di attività/passività e degli utili da cessioni/riacquisti	32	3	30	n.s.
Risultato netto dell'attività di copertura	-111	169	-279,29	n.s.
Altri proventi/oneri di gestione	-354	-760	406	-53,4
Totali ricavi	126.007	154.578	-28.571	-19
Spese amministrative	-53.479	-53.371	-108	0,2
a) spese per il personale	-18.217	-16.201	-2.016	12
b) altre spese amministrative	-35.262	37.170	1.908	-5
Rettifiche di valore nette su attività materiali ed immateriali	-11.422	-11.341	-81	1
Oneri Operativi	64.901	-64.712	-189	0
Risultato Operativo Lordo	61.106	89.866	-28.760	-32
Costo del credito clientela	-1.478	-3.250	1.772	-55
Rettifiche di valore deterioramento titoli e finanziamenti banche	-63	-43	-20	48
Risultato operativo netto	59.565	86.573	-27.008	-31
Altri accantonamenti netti ai fondi per rischi e oneri	-2.309	-1.706	-603	35
Oneri di ristrutturazione/Oneri una tantum	-47	-67	20	-30
Rischi e oneri connessi a DGS e altri oneri di sistema	-5.646	-4.417	-1.228	28
Utile (Perdita) dell'esercizio dell'operatività corrente al lordo delle imposte	51.563	80.383	-28.820	-36
Imposte sul reddito dell'esercizio	-17.607	-26.369	8.762	-33,2
Utile (Perdita) di esercizio	33.956	54.014	-20.058	-37

HYPE

STATO PATRIMONIALE	2024	2023
ATTIVITA'		
Cassa e disponibilità liquide	165.423.715	219.453.497
Attività finanziarie valutate al costo ammortizzato	492.015.942	335.240.464
a) crediti verso banche	441.622.784	294.657.380
b) crediti verso società finanziarie	42	227.126
c) crediti verso clientela	50.393.116	40.355.958
Attività materiali	3.436.361	1.613.673
Attività immateriali di cui:	23.873.978	17.946.933
Avviamento	4.555.952	4.555.952
Attività fiscali	5.978.212	4.292.142
a) correnti	5.289.218	3.628.280
b) anticipate	688.994	663.762
Altre attività	15.757.513	16.753.610
TOTALE ATTIVO	706.485.921	595.300.220
PASSIVITA'	2024	2023
Passività finanziarie valutate al costo ammortizzato	653.069.421	542.946.514
a) debiti	653.069.421	542.946.514
Passività fiscali	149.460	6.046
a) correnti	143.414	
b) differite	6.046	6.046
Altre passività	21.484.275	20.961.332
Trattamento di fine rapporto di personale	625.044	504.958
Fondi per rischi e oneri	127.187	35.428
c) altri fondi per rischi e oneri	127.187	35.428
Capitale	1.416.885	1.416.885
Sovrapprezzi di emissione	28.576.735	34.780.532
Riserve	955.296	910.292
Riserve da valutazione	-27.080	-57.969
Utile (perdita) d'esercizio	108.698	-6.203.797
TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO	706.485.921	595.300.220
CONTO ECONOMICO	2024	2023
Interessi attivi e proventi assimilati	20.717.777	14.535.901
Interessi passivi e oneri assimilati	-106.443	-53.741
Margine di interesse	20.609.334	14.482.160
Commissioni attive	22.456.654	23.078.380
Commissioni passive	-3.897.627	-9.602.055
Commissioni nette	18.559.027	13.476.326
Risultato netto dell'attività di negoziazione	-8874	-2.043
Margine di intermediazione	39.159.487	27.956.443
Rettifiche/riprese di valore nette per rischio di credito	-1.305.505	-2.304.414
Risultato netto della gestione finanziaria	37.853.982	25.652.029
Spese amministrative	-38.233.369	-32.768.332
a) spese per il personale	-13.910.150	-11.773.538
b) altre spese amministrative	-24.323.219	-20.994.794
Accantonamenti netti ai fondi per rischi e oneri	-91.759	-35.428
Rettifiche di valore nette su attività materiali	-298.786	-275.383
Rettifiche di valore nette su attività immateriali	-4.610.865	-2.706.554
Altri oneri/proventi di gestione	4.237.657	1.915.969
Costi operativi	-38.997.122	-33.869.723
Utile (perdita) da cessione di investimenti	3.200	
Utile (perdita) dell'operatività corrente al lordo delle imposte	-1.139.940	-8.217.700
Imposte sul reddito dell'esercizio	1.248.638	2.013.903
Utile (perdita) dell'esercizio	108.698	-6.203.797

Risultati economici

Voce	Isybank	Widiba	Hype
Utile netto	13.735.485 (+167%)	33.955.803 (-37%)	108.698 (-98%)
Margine di interesse (mln €)	99,2 (+163%)	103,4 (-23,1%)	20,609 (+42,31%)
Commissioni nette	-1.268	23.062	18.559
Proventi operativi netti	99.777 (+168%)	126.007 (-18,5%)	37.854 (+47,6%)
Costi operativi	28.758	64.901	38.997
Cost/Income Ratio	28,8%	51,5%	103,0%

Stato Patrimoniale

Voce	Isybank	Widiba	Hype
Totale attivo	3.012.319.332 (+27,3%)	5.122.229.279 (+8,4%)	706.485.921
Finanziamenti clientela	291.575 mila (+4%)	943.019 (-3,1%)	50.393
Raccolta diretta	2.524.168 (+29,3%)	3.211.331 (+7,6%)	653.069
Raccolta indiretta	n.d.	7.802 mln (+13,3%)	n.d.
Patrimonio netto	395.833.713 (+2,8%)	233.944.446 (+17%)	31.030.534
CET1 Ratio	60,6%	41,96%	8,14%
Total Capital Ratio	60,6%	42,15%	8,14%

Struttura operativa

Voce	Isybank	Widiba	Hype
Dipendenti	38	245	197-200
Clienti attivi	> 800.000	264.237	1,9 mln
Nuovi clienti 2024	480.000	16.435	180.000
Consulenti finanziari	0	567	0
Governance	CdA, Sindaci	CdA, Sindaci	CdA, Sindaci
Società di revisione	EY	PwC	KPMG

3.3 Indici Economici, Finanziari e Patrimoniali: commento

Dati estratti dai bilanci ufficiali 2024

Voce	Isybank	Widiba	Hype
Utile Netto (€)	13.735.485	33.955.803	108.698
Patrimonio Netto (€)	395.833.713	233.944.446	31.030.534
Totale Attivo (€)	3.012.319.332	5.122.229.279	706.485.921
Raccolta Diretta (€)	2.524.220.469	3.211.330.742	653.069.421
Finanziamenti Clientela (€)	291.575.324	942.973.263	50.393.116
CET1 Ratio	60,6%	41,96%	8,14%
Total Capital Ratio	60,6%	42,15%	8,14%

INDICI

1. ROE (Return on Equity)

$$ROE = \frac{\text{Utile Netto}}{\text{Patrimonio Netto}}$$

Isybank = $13.735.485 / 382.098.228 = 3,59 \%$

Widiba = $33.955.803 / 199.988.643 = 16,98 \%$

Hype = $108.698 / 30.921.836 = 0,35 \%$

2. ROA (Return on Assets)

$$ROA = \frac{\text{Utile Netto}}{\text{Totale Attivo}}$$

Isybank = $13.735.485 / 3.012.319.332 = 0,46 \%$

Widiba = $33.955.803 / 5.122.229.279 = 0,66 \%$

Hype = $108.698 / 706.485.921 = 0,015 \%$

3. *Cost/Income Ratio*

$$\text{Cost/Income} = \frac{\text{Costi Operativi}}{\text{Proventi Operativi Netti}}$$

$$\text{Isybank} = 28.758 / 99.777 = 28,8 \%$$

$$\text{Widiba} = 64.901 / 126.007 = 51,5 \%$$

$$\text{Hype} = 38.997 / 37.854 = 103,0 \%$$

4. *Tasso di Crescita Attivo*

$$\text{Growth Attivo} = \frac{\text{Attivo 2024} - \text{Attivo 2023}}{\text{Attivo 2023}}$$

$$\text{Isybank} = 3.012.319.332 - 2.365.816.652 / 2.365.816.652 = +27,33 \%$$

$$\text{Widiba} = 5.122.229.279 - 4.723.255.823 / 4.723.255.823 = +8,45 \%$$

$$\text{Hype} = 706.485.921 - 595.300.220 / 595.300.220 = +18,68 \%$$

5. *Tasso di Crescita Utile Netto*

$$\text{Growth Utile} = \frac{\text{Utile 2024} - \text{Utile 2023}}{\text{Utile 2023}}$$

$$\text{Isybank} = 13.735.485 - 5.138.908 / 5.138.908 = +167 \%$$

$$\text{Widiba} = 33.955.803 - 54.013.895 / 54.013.895 = - 37 \%$$

$$\text{Hype} = 108.698 - (6.203.797) / (6.203.797) = - 98 \%$$

6. *Rapporto Finanziamenti / Raccolta Diretta*

$$F/R = \frac{\text{Finanziamenti Clientela}}{\text{Raccolta Diretta}}$$

Isybank = $291.575.324 / 2.524.220.469 = 11,55 \%$

Widiba = $942.973.263 / 3.211.330.742 = 29,36 \%$

Hype = $50.393.116 / 653.069.421 = 7,72 \%$

Commento:

Isybank

- Eccellente efficienza operativa (Cost/Income 28,8%), forte crescita dell'attivo e dell'utile netto.
- ROE basso per l'elevato patrimonio netto (effetto conferimenti ISP).
- CET1(60,6%) e Total Capital Ratio (60,6%) molto alti, segno di solidità patrimoniale.
- Bassa intensità creditizia (F/R 11,55%) coerente con modello digitale e prudente.

Widiba

- ROE e ROA solidi, grazie a una struttura patrimoniale equilibrata.
- Cost/Income in peggioramento, ma ancora sotto controllo.
- Crescita moderata dell'attivo, utile netto in calo.
- Buon rapporto F/R, segno di attività creditizia più sviluppata.

Hype

- Efficienza operativa molto bassa (Cost/Income), con utile netto basso dopo una perdita rilevata nell'esercizio precedente.
- ROE 0,35%, su base patrimoniale contenuta.
- CET1 e Total Capital Ratio bassi, ma ancora sopra soglia regolamentare.
- Modello poco orientato al credito (F/R 7,72%), focalizzato su pagamenti e servizi.

3.4 KPI: ulteriori indicatori di performance

DAI BILANCI 2024

KPI (Key Performance Indicators), ulteriori indicatori di performance tra Isybank, Widiba e Hype.

Net Interest Margin (NIM)= Misura la redditività dell'attività di intermediazione creditizia.

"NIM"="Interessi netti" /"Attivo medio fruttifero"

- Isybank: 3.7%, ottima redditività sull'attivo, grazie a liquidità depositata presso ISP.
- Widiba: 2.2%, in calo rispetto al 2023, riflette aumento costi raccolta e minore rendimento impieghi.
- Hype: non disponibile, ma presumibilmente basso per modello non creditizio.

Loan-to-Deposit Ratio (LDR) = Indica quanto la banca impiega la raccolta per erogare credito.

"LDR" = "Finanziamenti alla clientela" / "Raccolta diretta"

- Isybank: 11,55%, bassa intensità creditizia, coerente con modello digitale prudente.
- Widiba: 29,36%, più attiva nel credito, soprattutto mutui e prestiti.
- Hype: 7,72 %, molto basso (focus su pagamenti, non credito).

Coverage Ratio su crediti deteriorati = Valuta la prudenza nella gestione del rischio di credito

"Coverage" = "Fondi su crediti deteriorati" / "Crediti deteriorati lordi"

- Isybank: 36%, prudente, ma inferiore a Widiba.
- Widiba: 40.8%, buona copertura, in linea con best practice.
- Hype: ~39.3%, copertura adeguata, ma dati parziali.

Clients per dipendente = Misura l'efficienza operativa e la scalabilità del modello.

"Clienti attivi" ÷ "Numero dipendenti"

- Isybank: ~21.000 → altissima efficienza operativa.
- Widiba: ~1.078 → struttura più consulenziale e relazionale.
- Hype: dato non disponibile

Digitalizzazione

- Isybank: piattaforma cloud-native (Thought Machine), app omnicanale, automazione controlli, assenza filiali.
- Widiba: app mobile, AI per consulenti, biometria, advisory desk, marketing automation.
- Hype: banca online, automazione processi, compliance PSD2, prevenzione frodi, monitoraggio cyber.

Conclusione

- *Isybank* eccelle in efficienza e digitalizzazione, con NIM elevato e struttura snella.
- *Widiba* ha una struttura più tradizionale, con buona copertura crediti e digitalizzazione avanzata.
- *Hype* mostra segnali di digitalizzazione, ma mancano dati operativi per KPI completi.

3.5 Analisi SWOT comparata

Basata sui bilanci 2024

Isybank S.p.A. – Digital Bank del Gruppo Intesa Sanpaolo

Strengths -Punti di Forza

- Utile netto in forte crescita: €13,7 mln (+167% vs 2023).
- Supporto strategico e operativo da Intesa Sanpaolo.
- Forte liquidità: €421 mln.
- Cost/income ratio molto basso (28,8%): efficienza operativa.
- CET1 ratio elevatissimo: 60,6%.
- Acquisizione massiva di clienti digitali: +480.000 nel 2024.
- Architettura IT avanzata (Thought Machine, Cloud SkyRocket).
- Offerta semplice e modulare: prestiti, carte, assicurazioni, risparmio.

Weaknesses -Debolezze

- Commissioni nette negative (rimborso AGCM).
- Dipendenza da conferimenti ISP per crescita iniziale.
- Struttura operativa molto snella (38 dipendenti).
- Redditività ancora legata a operazioni straordinarie.
- Elevata dipendenza da outsourcing e Capogruppo.
- Costi operativi e accantonamenti in forte aumento.
- Esposizione significativa verso Mooney Group (Stage 2, copertura 6,61%).

Opportunities -Opportunità

- Espansione verso prodotti di investimento (fondi, ETF).
- Ulteriore digitalizzazione e automazione dei processi.
- Potenziale leadership nel segmento giovani e mobile-first.
- Consolidamento base clienti (>800.000 contratti attivi).
- Crescita asset management e assicurazioni vita.

- Sinergie con Mooney Group e digitalizzazione del Gruppo ISP.
- Benefici da taglio tassi BCE e ripresa macroeconomica.

Threats -Minacce

- Rischi reputazionali da operazioni AGCM.
- Concorrenza agguerrita nel settore fintech e neobank.
- Rischio di saturazione del target “under 35”.
- Rischi reputazionali da migrazione clienti.
- Volatilità mercati e tassi.
- Rischi normativi e compliance (AGCM, CRR3).
- Rischio deterioramento credito imprese.

Banca Widiba S.p.A. – Rete Consulenziale Digitale del Gruppo MPS

Strengths -Punti di Forza

- ROE solido: 15,7%.
- CET1 ratio elevato: 41,96%.
- Rete di 567 consulenti finanziari: presidio territoriale e relazionale.
- Raccolta indiretta molto elevata (€7,8 mld).
- Solida base clienti e patrimonio netto in crescita, €233,9 mln (+17%)
- Innovazione digitale: App, AI, biometria, Advisory Desk.
- Raccolta complessiva: €11 mld (+11,6%).
- Leadership ESG e certificazione parità di genere.

Weaknesses -Debolezze

- Utile netto in forte calo (−37,1%).
- Margine di interesse in calo (−23%).
- Cost/income ratio peggiorato (51,5%).
- Struttura più complessa e costosa rispetto ai competitor digitali.

- Riduzione finanziamenti clientela (−3,1%).
- Pressione costi personale e IT.

Opportunities -Opportunità

- Espansione consulenza globale a fee (CGP).
- Crescita nel segmento private banking.
- Sviluppo prodotti ESG e polizze innovative.
- Partnership con gestori e rafforzamento brand.
- Crescita risparmio gestito (+11,9%) e amministrato (+17,2%).
- Investimenti IT e digitalizzazione (Piano 2024–2028).

Threats -Minacce

- Scenario macro incerto (tassi, inflazione, dazi USA).
- Concorrenza fintech e digital banks.
- Rischi di disintermediazione nel modello consulenziale.
- Dipendenza da Capogruppo MPS per IT e governance.
- Rischi reputazionali e cyber.
- Impatti normativi (CSRD, PNRR, SMD).
- Pressione su margini e costi di compliance.

Hype S.p.A. – Neobank focalizzata su pagamenti e giovani

Strengths -Punti di Forza

- Ampia base clienti (~1,3 milioni).
- Forte brand *awareness* tra giovani e utenti mobile.
- Partnership con illimity, Banca Sella e altri.
- Offerta semplice: conto, carte, *cashback*, prestiti.
- Governance rafforzata: tre linee di difesa, internalizzazione funzioni.
- Revisione legale affidata a KPMG, bilancio conforme IAS/IFRS.

- Comfort letter e versamenti soci per rafforzamento patrimoniale.

Weaknesses -Debolezze

- Cost/income ratio molto alto: bassa efficienza.
- Redditività limitata.
- Struttura operativa leggera ma poco scalabile.
- Raccolta e attivo contenuti rispetto ai competitor.
- Dipendenza da versamenti soci per mantenimento requisiti di vigilanza.

Opportunities -Opportunità

- Espansione in servizi di investimento e credito.
- Sfruttamento open banking e API per nuovi servizi.
- Crescita nel segmento BNPL e microcredito.
- Potenziale M&A o integrazione con altri operatori.
- Aumento capitale per rafforzamento patrimoniale.
- Consolidamento governance e compliance.
- Potenziale espansione prodotti e servizi digitali.

Threats -Minacce

- Margini compressi e costi elevati.
- Concorrenza da *big tech* e *challenger banks*.
- Rischio di stagnazione se non evolve l'offerta.
- Rischio di sottocapitalizzazione.
- Pressione normativa e vigilanza Banca d'Italia.
- Mancanza di approvazione budget e piano strategico.

Conclusion

- *Isybank* si distingue per efficienza operativa, solidità patrimoniale e forte spinta digitale, ma è esposta a rischi da outsourcing e Mooney.

- *Widiba* ha una struttura più tradizionale e consulenziale, con buoni fondamentali ma soffre nel margine di interesse e utile netto.
- *Hype* è in fase di rafforzamento patrimoniale e governance, ma mostra debolezze strutturali e rischi di sostenibilità operativa.

3.6 Strategia e Posizionamento: osservazioni

Isybank S.p.A.

- *Modello*: banca digitale del Gruppo Intesa Sanpaolo.
- *Focus*: clientela digitale, under 35, prodotti semplici e modulari.
- *Tecnologia*: Thought Machine, cloud, app omnicanale.
- *Espansione*: conferimenti da ISP, partnership con Mooney.
- *Prospettive*: ampliamento verso fondi comuni e investimenti.

Widiba S.p.A.

- *Modello*: banca digitale con rete consulenziale (Gruppo MPS).
- *Focus*: clientela patrimonializzata, consulenza evoluta.
- *Tecnologia*: app, AI, biometria, advisory desk.
- *ESG*: inclusione, parità di genere, educazione finanziaria.
- *Prospettive*: crescita CGP, nuovi prodotti, efficienza operativa.

Hype S.p.A.

- *Modello*: neobank focalizzata su pagamenti e giovani.
- *Focus*: semplicità, app, cashback, prestiti.
- *Struttura*: parte del Gruppo MPS, supporto da illimity e Banca Sella.
- *Governance*: rafforzamento controlli interni, compliance.
- *Prospettive*: aumento capitale, consolidamento patrimoniale.
- *Tecnologia*: AI

Osservazioni

- Isybank eccelle in efficienza operativa e solidità patrimoniale, ma ha ROE contenuto per via dell'elevato capitale.

- Widiba ha una struttura più articolata, con buona redditività e una rete consulenziale forte, ma soffre nel margine di interesse.
- Hype ha una base clienti ampia e un brand forte, ma una struttura patrimoniale debole e redditività limitata.

3.7 Evoluzione e prospettive dei tre istituti

Isybank S.p.A.

Nel 2024, la Banca ha adottato una strategia commerciale e definito un piano di evoluzione della propria offerta che rispondesse, non solo alle esigenze della clientela che particolarmente si appropria all'offerta delle banche digitali, ma che fosse capace di soddisfare, anche se sempre in maniera semplice, ai bisogni più articolati della clientela.

Per tale motivo, al cuore dell'offerta *Isybank*, costituita da un conto di pagamento con tre distinti piani per rispondere alle diverse esigenze della clientela, si affiancano i servizi di finanziamento, anch'essi improntati alla semplicità.

Inoltre, *Isybank* nel corso dell'esercizio ha esteso la propria gamma di prodotti introducendo:

- La carta prepagata, ricaricabile da app, con IBAN per ricevere ed effettuare bonifici;
- La carta di credito collegabile ai *wallet* degli smartphone per pagamenti semplici con il circuito Mastercard;
- La gamma *isyProtezione*, per assicurare la casa da imprevisti e furti, per proteggere lo smartphone in caso di danni accidentali e furti, oppure per proteggersi durante le attività sportive da infortuni e fratture o verso terzi con la responsabilità civile.
- *isySalvadanaio*: una partizione del conto che consente la gestione dei risparmi in modo semplice, creando obiettivi e risparmiando mediante versamenti e arrotondamenti di spesa.

La strategia commerciale, oltre che da un completamento della gamma dei prodotti offerti, è stata realizzata anche mediante iniziative promozionali che hanno contribuito ad acquisire, nel corso del 2024, 480.000 nuovi clienti, per oltre tre quarti under 35.

Tra le iniziative più importanti si riportano:

- l'iniziativa promozionale dedicata agli under 35, che da febbraio 2024 offre il piano *IsyPrime* gratuitamente per tutti i clienti under 35, esentandoli anche dal pagamento dell'imposta di bollo eventualmente dovuta

- "*isyGift 2.0*", un'operazione a premi che ha offerto un buono premio a tutti i clienti che avessero aperto il conto tra il 29 aprile 2024 e il 14 luglio 2024 e un ulteriore buono nel caso avessero accreditato lo stipendio o avessero raggiunto il saldo di 2.000€ alla data del 31 gennaio 2025;

- "Porta un amico 2.0", un'operazione a premi avviata il 15 luglio 24, terminata il 31 marzo 2025 che prevedeva un buono premio a tutti coloro i quali avrebbero aperto un conto inserendo il codice amico, fornito da un cliente Isybank, che a sua volta aveva ricevuto un buono.

A queste iniziative, a supporto della strategia di acquisizione della clientela, si è poi aggiunta un'iniziativa volta ad incrementare l'utilizzo del conto, di *isySalvadanaio* e delle giacenze: "*isySalvadanaio ti premia*" è un'operazione a premi che, lanciata il 2 dicembre 2024, prevede, per tutti coloro che incrementino il saldo complessivo per importi prefissati e in tempi successivi, la corresponsione di buoni premio.

Evoluzione della nuova piattaforma tecnologica – nuovo core banking system
Isybank continua ad essere un motore di trasformazione digitale per il Gruppo basato su un'architettura IT best-in-class che si conferma solida e scalabile. La più importante novità nel corso del 2024 è l'evoluzione della piattaforma per la gestione dei finanziamenti. Nel secondo semestre, infatti, si è ulteriormente evoluta consentendo di arricchire l'offerta con processi di vendita self di prestiti personali. Le linee guida dello sviluppo tecnologico continueranno a focalizzarsi su diversi aspetti:

- Semplificazione catalogo prodotti e processi, abilitata dalla struttura modulare di *Thought Machine*;

- Nuova APP con *user experience* immediata e moderna e gestione omnicanale su prodotti e servizi;
- Soluzioni di Capogruppo riviste in ottica nativamente digitale e "componibili", con soluzioni di mercato adottate "a standard";
- Fondamenta tecnologiche comuni e scalabili, grazie a infrastruttura *Cloud SkyRocket* e strumenti di cybersecurity a supporto potenziati;
- Gestione unitaria dell'IT con sviluppo di un hub di tecnologia dedicato con internalizzazione di competenze IT grazie anche all'assunzione di talenti dal mercato;
- Modello dei controlli che mutua gli aspetti qualificanti da quello di Intesa Sanpaolo, caratterizzato da estesa automazione e dall'accentramento in Capogruppo del monitoraggio dei presidi di conformità e controllo di primo livello dei rischi ICT e Cyber;
- Utilizzo delle tecnologie ed esperienze di Cybersecurity e Antifrode best in class potenziate per supportare le esigenze dello specifico modello di business e garantire massima sicurezza al cliente.

Widiba S.p.A.

Nel 2024 la Banca ha confermato il suo impegno e il suo interesse nella realizzazione di un modello di esperienza bancario centrato sulla *customer experience*, *user friendly* ed efficace, che si adatta alla sensibilità e agli schemi comportamentali più comuni delle persone e ai cambiamenti legati anche al contesto fisico temporale; la *customer experience* per Banca Widiba ha, infatti, l'obiettivo di apportare un effettivo beneficio alla vita dei clienti, offrendo loro soluzioni personalizzate, innovative e di qualità, al fine di consentire un miglioramento percepibile dei processi e dell'offerta bancaria, rendendoli più efficienti, trasparenti e competitivi.

In tale contesto si inseriscono i progetti di ulteriore sviluppo della *Customer Experience*, quali i miglioramenti continui dell'App e dell'internet banking o il nuovo processo di apertura conto e la nuova interfaccia di trading: Strumenti che permettono al cliente di comunicare con la Banca in modo semplice e immediato e

che hanno l'obiettivo di anticipare le tendenze del futuro per tradurre le richieste dei clienti in un linguaggio quotidiano, comprensibile e familiare.

Nel corso dell'anno la Banca si è impegnata, inoltre, per portare nuovi prodotti e servizi su sito e App, come la possibilità di utilizzare le carte di credito sui *Wallet GooglePay* e *ApplePay*, le videochiamate in *outbound* verso App, l'erogazione di fidi tramite la Rete di Consulenti finanziari e la possibilità per il cliente self di operare in autonomia sui prodotti OICR.

Sempre nel corso del 2024, la Banca ha lavorato al costante miglioramento dell'esperienza di *onboarding* per i nuovi clienti, attraverso il monitoraggio del comportamento degli utenti e i conseguenti interventi migliorativi.

A giugno è stata ampliata la nuova piattaforma di investimenti *self mobile first*, con l'aggiunta dell'operatività in fondi, dando la possibilità ai clienti di accedere a numerosi prodotti di investimento, in modo semplice e intuitivo. A dicembre, con un partner innovativo, è stata rilasciata a un primo gruppo di Consulenti finanziari un App che sfrutta l'Intelligenza Artificiale per rendere disponibile ai Consulenti le informazioni sul proprio portafoglio clienti.

Il 2024 ha, inoltre, visto il rafforzamento dei processi interni rispetto agli ambiti di *identity management* e di controllo sull'operato interno; ulteriori progetti hanno riguardato il rafforzamento di meccanismi di MFA (*Multi Factor Authentication*) per i sistemi informativi core, rafforzamento dei processi di presidio, gestione e rafforzamento della vulnerabilità rilevate, aggiornamento dei motori antifrode in essere.

In questo ambito si collocano gli interventi evolutivi per la filiale digitale, volte a efficientare i processi interni, come la gestione delle campagne attraverso l'evoluzione dello strumento di *marketing automation*, grazie alla mappatura della *customer journey* e all'aggiornamento dei materiali visivi legati al nuovo posizionamento.

Sempre nell'ottica di ottimizzare ed efficientare l'operatività degli utenti interni e, nel contempo, di rispondere con maggior qualità alle esigenze espresse dalla Rete dei Consulenti finanziari, è stato messo a disposizione uno strumento dedicato chiamato *Advisory Desk*. Lanciato a settembre 2024, il nuovo servizio *Advisory*

Desk Widiba offre un supporto qualificato che spazia da temi di carattere generale – trend macroeconomici e di mercato - fino a un seguito personalizzato per clienti di alto profilo o per operazioni complesse.

Hype S.p.A.

Il 2024 è stato un anno in cui HYPE ha raggiunto importanti risultati sia economici che di business; è però importante evidenziare come tali risultati siano stati inferiori rispetto alle previsioni per l'anno e tale scostamento è dovuto principalmente al rallentamento del trend di crescita registrato nel secondo semestre.

Nell'anno si è arrivati ad avere quasi 1.9 milioni di clienti, con l'acquisizione di 180.000 nuovi clienti. Con particolare riferimento a ciò va osservato come l'acquisizione di clienti a canone, Next e soprattutto Premium, abbia superato gli obiettivi di budget.

Tale risultato è la diretta conseguenza della gestione strategica commerciale, che nell'anno ha visto un adattamento del marketing mix proprio al fine di massimizzare l'*acquisition* di clienti a canone e/o clienti con migliore profittabilità. Sono state portate avanti campagne di accredito dello stipendio e di *spending stimulation* volte a fidelizzare sin da subito la nuova clientela e ad aumentarne la loro redditività.

È importante sottolineare come nell'anno siano stati introdotti meccanismi di marketing automatica finalizzati al presidio delle principali *customer journey*; l'obiettivo è rendere il cliente più consapevole del prodotto col fine ultimo di stimolarne un maggiore utilizzo.

È, stato, altresì, sviluppato il servizio di portabilità attiva rendendo la procedura completamente digitalizzata all'interno dell'App.

Inoltre, sono state portate avanti anche attività di *customer engagement*, interventi di *bug fixing* ed azioni di miglioramento dei servizi proposti alla clientela con l'effetto di migliorare la *user experience* della clientela nella seconda parte dell'anno.

Anche nel 2024 HYPE ha continuato a potenziare l'offerta di prodotti e servizi per la propria clientela favorendo l'accesso direttamente tramite app a proposte offerte da partner terzi

In particolare, si è focalizzata sull'arricchimento dell'offerta di credito dove si sottolinea l'inserimento di un nuovo partner commerciale di rilievo: Compass S.p.A.

Sempre nel corso dell'anno, HYPE ha siglato un importante accordo di partnership pluriennale con VISA, tra i leader mondiali nei pagamenti digitali, con il fine di arricchire l'offerta ai propri clienti. È, inoltre, previsto un percorso di collaborazione finalizzato allo sviluppo e all'emissione di carte di pagamento evolute, che offrono tutte le caratteristiche capaci di soddisfare un target giovane e alla ricerca di soluzioni semplici e immediate.

Anche con VISA i clienti potranno beneficiare dei vantaggi dati dalla tokenizzazione, che consente di digitalizzare una carta fisica sullo smartphone o su un dispositivo *wearable*, garantendo così un'esperienza di acquisto migliorata, più sicurezza per i pagamenti digitali oltre che la possibilità di caricamento e utilizzo sui *wallet* digitali come *Apple Pay*, *Google Pay* e *Samsung Pay*.

Tale accordo rivendica sia la centralità del prodotto, di cui la carta di pagamento è una componente chiave, nella strategia di HYPE, sia la volontà di fornire ai clienti *Value Adding Services* differenziati in funzione del target market.

Ad ogni modo, l'accordo con VISA ha garantito ad HYPE importanti incentivi economici che vanno ad aggiungersi a quelli riconosciuti da MasterCard, storicamente unico circuito di pagamento a cui era stata legata la Società fino lo scorso anno.

Tra l'altro, si evidenzia che la Società ha, altresì, concluso una rinegoziazione migliorativa degli incentivi con MasterCard rispetto all'accordo precedente.

Il Piano Industriale 2024-2028, approvato in Consiglio di Amministrazione nel mese di gennaio, ha previsto iniziative B2B2C come uno dei pillar su cui fondare la proposta commerciale di HYPE. Tali iniziative, infatti, vengono considerate un efficace strumento di acquisizione volumi di pagamento con una politica non incentrata sull'acquisizione diretta del cliente finale, ma con la collaborazione di

partner che possono agire su una customer base significativa e che non sono interessati all'erogazione diretta dell'operatività nei pagamenti, ma che ravvedano in essa un elemento di completamento della loro offerta.

Nel secondo semestre 2024 HYPE ha avviato una partnership con Lottomatica, primo operatore Italiano del mercato del gioco autorizzato dall'Agenzia delle Dogane, presente nel mercato come operatore specializzato in esperienze di gioco sicure.

La partnership prevede la proposta di un nuovo prodotto costituito da:

- un conto di moneta elettronica e strumenti di pagamento allineati all'offerta già in corso dell'azienda per tipologia e processo di erogazione.

- un'applicazione mobile erogata per le componenti di *front-end* da *Fabrick S.p.A* e collegato al *back-end* dei servizi finanziari di HYPE.

Tuttavia, al fine di sfruttare maggiormente la politica monetaria favorevole, HYPE ha avviato, coerentemente con quanto previsto dalla normativa vigente, mirate politiche di investimento. Le disposizioni di vigilanza stabiliscono regole precise su come investire i fondi ricevuti dagli utenti dei servizi di pagamento limitando sensibilmente le possibilità di investimento degli intermediari, ad esempio impedendo l'investimento in strumenti azionari. Le iniziative attuate dalla Società, si sono prevalentemente concentrate sull'investimento in *time deposit* a scadenza, a maggiore remunerazione rispetto alle somme detenute a vista, e sulla distribuzione dei *time deposit* lungo la *maturity ladder* con l'obiettivo di ridurre i rischi.

La Società, inoltre, ha avviato l'operatività in *time deposit* con una nuova controparte bancaria: Banca Ifis, e nel mese di settembre ha effettuato un investimento in un titolo di stato italiano a tasso variabile.

La *vision* di HYPE è molto ambiziosa: sfruttare la tecnologia per eliminare le barriere, amministrative e di utilizzo, ai servizi finanziari e di banking nel rispetto delle normative; per fare ciò la componente tecnologica e di innovazione è un pilastro imprescindibile.

Nel corso del 2024 la Società ha proseguito con l'attività di ricerca e sviluppo focalizzandosi principalmente sulla propria App cercando di integrare i nuovi servizi, offerti anche con nuovi partner commerciali, al fine di dare un'esperienza

sempre più efficace ed efficiente alla propria clientela. Parallelamente, sono stati portati avanti nuovi progetti di rafforzamento dell'infrastruttura tecnologica/informatica presso cui hanno sede gli applicativi informatici, volto a favorire la scalabilità ed a migliorare la qualità del servizio reso alla clientela. Nell'anno, infine, la Società ha consolidato i propri investimenti anche nell'ambito dell'*Artificial Intelligence*.

Conclusione

A conclusione di questo elaborato si osserva come l'ascesa delle neobanche abbia segnato un mutamento nel panorama finanziario globale, sfidando il modello bancario tradizionale e inaugurando una nuova era di servizi bancari digitali e incentrati sul cliente.

Queste istituzioni digitali hanno rapidamente guadagnato popolarità utilizzando la tecnologia per offrire servizi finanziari fluidi, convenienti e accessibili, che soddisfano le esigenze in continua evoluzione dei consumatori moderni.

Gli elementi fondamentali che guidano l'ascesa delle neobanche comprendono i progressi tecnologici, l'evoluzione del comportamento dei consumatori e i quadri normativi di supporto, tutti fattori che hanno contribuito a creare un ambiente favorevole all'innovazione e al cambiamento radicale.

La loro operatività semplificata, l'attenzione all'esperienza utente e la capacità di offrire servizi innovativi e personalizzati hanno indotto le banche tradizionali a riconsiderare le proprie strategie e a investire in modo rilevante nella trasformazione digitale. Tuttavia, la rapida crescita delle neobanche comporta anche sfide, tra cui la conformità normativa, i rischi per la sicurezza informatica e il perseguimento di una redditività sostenibile.

Volgendo uno sguardo al futuro, si prevede un incremento continuo, espansione del mercato, diversificazione dell'offerta di prodotti, collaborazioni strategiche con banche tradizionali e aziende fintech.

Ad ogni modo, nonostante le pressioni competitive e normative che devono affrontare, le neobanche hanno il potenziale per rimodellare completamente il settore finanziario, stabilendo nuovi standard di servizio al cliente, trasparenza e accessibilità.

Con l'adattamento a un nuovo scenario da parte sia delle neobanche che delle banche tradizionali, i consumatori potranno beneficiare di una gamma più ampia di servizi, soluzioni finanziarie più personalizzate e un maggiore controllo sulla propria vita finanziaria.

Il successo delle neobanche, dunque, dipenderà dalla loro capacità di innovare, affrontare le sfide normative e raggiungere una redditività sostenibile, mantenendo contemporaneamente un approccio incentrato sul cliente.

In conclusione, le neobanche rappresentano un cambiamento significativo nel settore finanziario, delineando il potenziale della tecnologia per migliorare i servizi finanziari e l'accessibilità per i consumatori in tutto il mondo. Continuando a crescere ed evolversi, le neobanche svolgeranno un ruolo sempre più importante nel plasmare il futuro del settore bancario, sfidando le istituzioni tradizionali e guidando il settore finanziario verso una maggiore innovazione e inclusività.

Per quanto concerne, poi, i risultati dell'analisi comparativa si riportano le seguenti conclusioni: *Isybank* eccelle in efficienza operativa e solidità patrimoniale, ma ha ROE contenuto per l'elevato capitale; *Widiba* ha una struttura più articolata, con buona redditività e una rete consulenziale forte, ma soffre nel margine di interesse; *Hype* ha una base clienti ampia e un brand forte, ma una struttura patrimoniale debole e redditività limitata.

Bibliografia

BRAGAA., *Digital Transformation*, Egea, Milano, 2017.

FERRARI R., *L'era del fintech. La rivoluzione digitale nei servizi finanziari*, Franco Angeli, Milano, 2016.

Sitografia

[https://www.widiba.it/banca/pb nw/pdfDocumentTemplate.action?](https://www.widiba.it/banca/pb%20nw/pdfDocumentTemplate.action?print=true&stnjs.token.name=null&...)

[print=true&stnjs.token.name=null&...](https://www.widiba.it/banca/pb%20nw/pdfDocumentTemplate.action?print=true&stnjs.token.name=null&...)

[https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgroup/repository-](https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgroup/repository-documenti/investor-relations/Co...)
[documenti/investor-relations/Co...](https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgroup/repository-documenti/investor-relations/Co...)

<https://www.hype.it/about>

<https://www.techbyte.it/internet/hype-nascita-storia-conto-online/>

[https://www.repubblica.it/tecnologia/2021/11/16/news/finanza_le_startup_italiane](https://www.repubblica.it/tecnologia/2021/11/16/news/finanza_le_startup_italiane_protagoniste)
[_protagoniste](https://www.repubblica.it/tecnologia/2021/11/16/news/finanza_le_startup_italiane_protagoniste)

<https://www.bancariaeditrice.it/digital-banking-e-fintech>

<https://futurodigitale.infocert.it/>

[https://www.corriere.it/native-adv/banco-bpm-05-operazioni-monitoraggio-](https://www.corriere.it/native-adv/banco-bpm-05-operazioni-monitoraggio-portata-click-digitalizzazione-cambia-banche.shtml)
[portata-click-digitalizzazione-cambia-banche.shtml](https://www.corriere.it/native-adv/banco-bpm-05-operazioni-monitoraggio-portata-click-digitalizzazione-cambia-banche.shtml)

<https://www.bitmat.it/vertical/finance-tech/banche-e-digitalizzazione-le-6-previsioni-di-backbase-per-il-2025>

<https://www.lamiafinanza.it/2024/12/banche-e-digitalizzazione-le-6-previsioni-di-backbase-per-il-2025/>

https://www.repubblica.it/tecnologia/native/2023/07/24/news/le_startup_fintech_che_servono_alle_aziende_e_alle_banche-407746797/

<https://www.ilsole24ore.com/>

<https://www.meliusform.it/digital-transformation-rischi-ed-opportunita-per-il-sistemabancario.html>

www.bancawidiba.it

www.altalex.com

www.borsaitaliana.it

www.bancaditalia.it

www.aziendabanca.it

www.camminodiritto.it

www.bancaria.it

www.economia-italia.com

www.milanofinanza.it

www.dirittobancario.it

www.agendadigitale.eu

www.finanzaonline.com

www.ibm.com

